



## นักจัดซื้อกับความได้เปรียบในการแข่งขัน (2)

Buyer can create the competitive advantage for company

อภินิษฐ์ สมิตะพินทุ Adv. Cert. PSCM (ITC)

นายกสมาคมบริหารงานจัดซื้อและซัพพลายเชนแห่งประเทศไทย

วิสัยทัศน์จัดซื้อฉบับที่แล้ว ผมได้เขียนบทความเรื่องนักจัดซื้อสามารถทำงานเพื่อเพิ่มความได้เปรียบในการแข่งขันให้กับองค์กรได้ เพื่อให้มองการแก้ปัญหาระยะยาว และยั่งยืน

ผมได้เขียนไป 3 ปัจจัยที่มีผลต่อความได้เปรียบในการแข่งขัน นั่นคือ 1 ราคา 2 คุณภาพ 3 การส่งมอบที่รวดเร็ว ในฉบับนี้จะว่าต่ออีก 4 ปัจจัยครับ

### 4 ความสม่ำเสมอในการส่งมอบ

โดยเฉพาะสินค้าจำพวก Made to Order หรือการสั่งผลิต ถึงแม้ว่าจะส่งมอบได้รวดเร็วแต่ไม่สามารถทำได้ทุกครั้ง ก็จะเป็นการสร้างความไม่ประทับใจให้กับลูกค้า ในบางกรณีคนขายรับปากว่าจะส่งมอบสินค้าให้ได้ เพื่อต้องการรักษาลูกค้า ต้องการรับคำสั่งซื้อไปก่อน โดยไม่ได้ตรวจสอบข้อมูลที่แน่นอนจากฝ่ายผลิต ในใจคิดว่าเป็นการเสี่ยงดวง หรือไปตายเอาดาบหน้า และอาจจะมั่นใจว่าไปเร่งฝ่ายผลิต หรือไปตัดสต็อกสินค้าจากลูกค้ารายอื่น ๆ มาให้ และทางฝั่งลูกค้าก็เชื่อมั่นว่าสามารถทำได้เพราะที่ผ่าน ๆ มา ผู้ขายพิสูจน์ได้ว่าสามารถส่งมอบได้ตามที่ตกลง แนวคิดและการกระทำเช่นนี้มักนำมาสู่ความไม่สม่ำเสมอในการส่งมอบ ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อวงกว้าง เพราะการเปลี่ยนแปลงแผนการผลิต การตัดสต็อกสินค้าจากลูกค้ารายอื่น จะต้องมีผลกระทบต่อความเร่งรีบในการเปลี่ยนแปลงการผลิต การต้องทำงานล่วงเวลา การขาดส่งสินค้าต่อลูกค้ารายอื่น อาจไม่เห็นผลในเวลาอันสั้น

ปัญหาเหล่านี้โดยส่วนใหญ่เกิดจากความไม่สม่ำเสมอในกระบวนการทำงานจุดใดจุดหนึ่งในซัพพลายเชน เช่น ลูกค้าต้องการสินค้าด่วนเพราะเกิดความผิดพลาดในการวางแผนการผลิต โรงงานไม่สามารถผลิตได้เพราะวัตถุดิบไม่เข้ามาตามกำหนด หรือขณะที่ผลิตอยู่นั้นเกิดเครื่องจักรเสีย หรือเกิดของเสีย (Defect) ในกระบวนการผลิต จึงไม่สามารถผลิตได้ตามจำนวนที่ต้องการ ความไม่เรียบร้อยเหล่านี้ต้องถูกจับตามอง และ



บริษัท เม็งเซ็ง พลาสติก จำกัด  
บริษัท เอ็ม. เอส. อินเตอร์แพ็ค จำกัด

ผู้ผลิตภาชนะบรรจุพลาสติกสำหรับ Consumer เครื่องสำอาง อาหาร ยาและบรรจุภัณฑ์ Cosmetic Tube  
8/7-8 หมู่ 8 ซอยอ้อเยี่ยม ถนนบางนา-ตราด แขวงบางนา เขตบางนา กรุงเทพฯ โทร : 0-2361-6331-4 แฟกซ์ : 0-2361-6329



แก้ไขอย่างต่อเนื่อง นักจัดซื้อที่มีซัพพลายเออร์ที่ไม่มีความสม่ำเสมอในการส่งมอบ อาจจะต้องลงไปดูรายละเอียดในสิ่งเหล่านี้ และหากเป็นไปได้ควรจัดตั้งทีมงานที่มีวิศวกรของเราไปช่วยดูแลถ่ายทอดเทคโนโลยีหรือวิธีการควบคุมต่างๆ กับซัพพลายเออร์ เพื่อให้เกิดการปรับปรุงร่วมกัน

เราควรเข้าใจว่าสต็อกจะลดลงหากเราเพิ่มความสม่ำเสมอในการส่งมอบ โดยปรับปรุงกระบวนการต่างๆ ที่กล่าวมานั้น และจะเป็นหนทางที่ดีกว่าการที่จะหาทางควบคุมความไม่แน่นอนของ ความต้องการสินค้า (Demand Uncertainty)

## 5 ความยืดหยุ่น

หากกล่าวถึงความยืดหยุ่น คนทำงานมักจะสายหน้าหนี เพราะความยืดหยุ่นมักเป็นต้นเหตุของการทำงานแบบนอกระบบ นอกกฎนอกเกณฑ์ และกลายเป็นความไม่เป็นระบบในที่สุด แต่อย่างไรก็ตาม ไม่ว่าจะทางใดทางหนึ่งองค์กรจะต้องหาทางตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง และความต้องการของตลาด เช่น การเพิ่มหรือลดความต้องการสินค้า การมีสินค้าใหม่เกิดขึ้นมาทดแทน การรับเอาเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้งาน การออกสินค้าใหม่ให้ทันตามตลาด สิ่งต่างๆ เหล่านี้เองก็คือความยืดหยุ่น หรือก็คือความสามารถในการปรับตัวขององค์กรนั่นเอง โดยทุกๆ ไปการมีความสามารถที่จะปรับระบบให้ยืดหยุ่นได้นั้นเป็นสิ่งดี คือจะทำให้เกิดธุรกิจเดินหน้าไปอย่างรวดเร็ว และตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้

องค์กรใดมุ่งเน้นการใช้นโยบายการทำธุรกิจแบบนี้จะเป็นความได้เปรียบ โดยเฉพาะการที่จะต้องสร้างระบบปฏิบัติการต่างๆ ให้สอดคล้องกับความยืดหยุ่นที่เกิดขึ้น คือการจับเอาความยืดหยุ่นเข้ามาทำให้เป็นระบบนั่นเอง อย่าลืมว่าองค์กรที่ใช้ระบบ JIT, Just In Time ก็คือองค์กรที่นำเอาจุดเด่นเรื่องความยืดหยุ่นมาใช้นั่นเอง

หากองค์กรท่านดำเนินนโยบายความได้เปรียบจากการแข่งขันโดยใช้ความยืดหยุ่นนั้น ท่านต้องมั่นใจว่าซัพพลายเออร์ของท่านสามารถตอบสนองระบบการดำเนินงานของท่านได้ หรือท่านต้องสร้างระบบให้ซัพพลายเออร์มั่นใจว่าความยืดหยุ่นของท่านจะไม่กลายเป็นความเลอะเทอะในระบบ เช่น หากท่านต้องการสินค้า แต่ยังไม่สามารถออก PO (Purchase Order) ให้ได้ในขณะนี้ จึงส่ง Email ไปแทน PO เหนือสิ่งอื่นใด ท่านต้องมั่นใจว่า PO ที่ออกไปนั้นมีผลบังคับใช้ คือตัวท่านก็เป็นผู้มีอำนาจในการอนุมัติการสั่งซื้อ และท่านต้องมั่นใจว่าหากซัพพลายเออร์ส่งสินค้ามาแล้ว สต็อกของท่านจะต้องรับสินค้า และบัญชีก็ต้องจ่ายเงินอย่างไม่มีปัญหา จะเห็นว่านักจัดซื้อต้องประสานงานหลายทางเพื่อตอบสนองนโยบายขององค์กร หากใครคนใดคนหนึ่งทำผิดพลาดไป ระบบที่ยืดหยุ่นนั้นจะทำให้ทุกคนกลับกลายเป็นความระมัดระวังตัว กลัวความผิด และตั้งกำแพงขึ้นโดยทันที สุดท้ายเราก็จะตอบสนองความต้องการของลูกค้าไม่ได้

## 6 การออกแบบผลิตภัณฑ์

ถ้าผลิตภัณฑ์ของบริษัทท่านเป็นสินค้าจำพวกเทคโนโลยี ดึงดูดลูกค้าด้วยผลิตภัณฑ์ที่ทันสมัย มีหลายแบบ หลายรุ่น มี Option ต่าง ๆ ให้เลือกมากมาย นั้นแปลว่าท่านจะต้องเจอกับลูกค้าประเภทช่างเลือก ช่างเปรียบเทียบ และเป็นไปได้ที่ลูกค้าท่านจะทำการบ้านมาอย่างดีก่อนที่จะตัดสินใจซื้อสินค้า ดังนั้นสินค้าของท่านต้องโดดเด่น โดดใจลูกค้าเมื่อเทียบกับสินค้านี่ห้ออื่น ๆ ในตลาด การออกแบบผลิตภัณฑ์จะเป็นเครื่องมือที่สำคัญในสินค้าประเภทนี้

ในฐานะที่เป็นนักจัดซื้อในบริษัทนี้ ท่านจะต้องทำใจกับการเก็บวัตถุดิบที่มีจำนวนน้อยๆ แต่หลากหลาย High Variable, Low Volume และต้องหาทางร่วมทำงานกับซัพพลายเออร์หลักๆ เพื่อพัฒนาสินค้าร่วมกัน ซัพพลายเออร์บางรายจะให้คำแนะนำในการปรับปรุงกระบวนการ ปรับปรุง Design ของชิ้นส่วนเพื่อให้สอดคล้องกัน ในบางกรณีนักจัดซื้อต้องมีความรู้ในเรื่องการผลิตชิ้นงานไว้บ้างเพื่อจะได้เป็นข้อมูลคุยเบื้องต้นกับผู้ออกแบบผลิตภัณฑ์ของบริษัทเรา มีหลายครั้งที่พบว่าผู้ออกแบบต้องการความสวยงาม ความกลมกลืน แต่ผู้ผลิตชิ้นส่วนไม่สามารถผลิตได้ หรือผลิตได้ก็เฉพาะ Prototype จำนวนน้อยๆ ช่วงทดสอบ แต่ไม่สามารถควบคุมคุณภาพได้เมื่อเข้าช่วงการผลิตจริง (Mass production) การควบคุมกระบวนการเหล่านี้เป็นหน้าที่ที่นักจัดซื้อต้องประสานงานให้เป็นที่เรียบร้อย และต้องทบทวนข้อมูลทั้งหมดกับทีมงานก่อน ทักษะการประสานงาน ความรู้ด้านเทคนิค การอ่าน Drawing การเข้าใจหลักการบริหารโครงการ (Project Management) จะเป็นทักษะที่จำเป็นของนักจัดซื้อ

แต่ในที่สุดต้องอย่าลืมว่าไม่ว่าผลิตภัณฑ์จะมีสีสัน หน้าตา หรือเทคโนโลยีที่โดนใจมากเพียงใดก็ตาม หากคุณภาพไม่ดี ใช้งานไม่ได้ ไม่สะดวก ผลิตภัณฑ์นั้นก็ไม่สามารถดึงเงินออกจากกระเป๋าผู้บริโภคได้

## 7 การบริการหลังการขาย

ในสมัยปัจจุบันการทำงานของแผนกบริการหลังการขายได้ก้าวหน้าไปมาก ไม่รอให้ลูกค้ามีปัญหาแล้วค่อยโทรติดต่อเข้ามา แต่จะเป็นผู้โทรเข้าไปหาลูกค้าและสอบถามความพอใจในการบริการ ความพอใจในสินค้า และดำเนินกลยุทธ์หาข้อมูลต่างๆ เกี่ยวกับการบริการหรือการใช้งานเพื่อนำกลับมาปรับปรุงบริการ หรือสินค้า และที่สำคัญ เขาจะต่อยอดภาพลักษณ์การดูแลเอาใจใส่ การต่อยอดว่าบริษัทมีบริการที่ดี และสินค้ามีคุณภาพดี ก่อนที่จะวางหูจากลูกค้า

อย่างไรก็ตาม การหนีร้อนมาพึ่งเย็น เป็นคติประจำใจของผู้ให้บริการหลังการขาย เพราะอย่างไรก็ตาม สินค้าก็ยังจะมีปัญหาวนยังค้ำ การที่ลูกค้าติดต่อเข้ามาหาแสดงว่าลูกค้ากำลังมีปัญหา และต้องการความช่วยเหลือ ดังนั้นแผนกบริการลูกค้าต้องใจเย็น รับฟัง และสามารถจัดการกับปัญหาของลูกค้าได้ โดยทั่วไปลูกค้าจะสัมผัสได้ว่าบริษัทจะมีประสิทธิภาพมาก น้อยเพียงใด ก็จะได้รู้ได้จากการที่เจ้าหน้าที่รับเรื่องร้องเรียนไปแล้วสามารถปิดงานได้เร็วช้าแค่ไหน แม้ว่าจะได้รับการบริการจากแผนกบริการลูกค้าดีอย่างไร พุดจาไพละเสียงหวานจับใจ เข้าอกเข้าใจลูกค้าเพียงใด หากไม่สามารถแก้ปัญหาได้ ก็ไม่มีประโยชน์เท่าไร

สิ่งที่อาจจะเกี่ยวข้องกับนักจัดซื้อคือการจัดการกระบวนการซอมและส่งคืนลูกค้าให้เร็วที่สุด อย่าให้สินค้าที่ส่งซอมมารออะไหล่ หรือติดอยู่กับกระบวนการที่ไม่มีคุณค่า เย็นเยื่อ ของเรา นักจัดซื้อควรเข้าไปช่วยเจรจา จัดระบบให้เกิดความคล่องตัวในการซอมและหาอะไหล่ที่จำเป็นไว้เสมอ การตกลงกับซัพพลายเออร์ การชี้แจงให้เห็นประโยชน์ในการทำงานร่วมกันเป็นสิ่งจำเป็น และทักษะในการเก็บรวบรวม และวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อใช้โน้มน้าวก็สำคัญเช่นกัน นักจัดซื้อมืออยู่ในธุรกิจซื้อมา ขายไป (Trading) การทำข้อตกลงของนักจัดซื้อเล็กๆ น้อยๆ เช่นการขยายเวลารับประกัน การมีตัววัดด้านเวลาคอยกำกับในการบริการของซัพพลายเออร์ การให้ซัพพลายเออร์ต้องฝึกอบรมความรู้สินค้า อธิบายหลักการทำงานทางเทคนิค การแก้ปัญหาเบื้องต้นให้แผนกบริการลูกค้าก็เป็นเรื่องที่สามารถทำได้ไม่ยากเช่นกัน

หากมีการเอาจริงเอาจังกันในเรื่องนี้ เรียกผู้เกี่ยวข้องมาทำงานร่วมกัน อาจทำให้วิธีการทำตลาด เปลี่ยนไปก็เป็นได้ เช่น องค์กรสามารถให้บริการได้รวดเร็วแบบรับประกันได้ ท่านอาจจะคุ้นเคยคำโฆษณา เหล่านี้ “เราสามารถเปลี่ยนสินค้าให้ท่านได้ภายใน 48 ชั่วโมง” “ไม่ว่าคุณจะอยู่ที่ไหนในโลก เราจะออกบัตร ทดแทนให้ภายใน 3 ชั่วโมง” ลักษณะการทำการตลาดแบบนี้เป็นการทำงานในรายละเอียดและหลายๆ กรณีต้องมีนักจัดซื้ออยู่ในทีมด้วยครับ คุณพร้อมหรือยัง

ผมว่ายังมีอีกหลายๆ สิ่งที่นักจัดซื้อสามารถช่วยองค์กรได้ เรามีโอกาสจะสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ สร้างโอกาสใหม่ๆ ให้กับองค์กร โดยเฉพาะการช่วยทำให้องค์กรสามารถเติบโตอย่างยั่งยืน แค่นี้ก็ส่งผลให้เกิดความ ได้เปรียบในการแข่งขันทั้ง 7 ข้อที่กล่าวมาอาจจะน้อยไปด้วยซ้ำ

### สมาชิกตลอดชีพ ห้ามพลาด โปรด Mark ในปฏิทินของท่าน

....รายการ Food for thought ที่ติ๊ก TPI...

- วันอังคารที่ 16 กรกฎาคม พบกับ **เจ้เลี้ยง**
- วันอังคารที่ 18 สิงหาคม พบกับ **คุณสมศักดิ์ กาญจนาคาร, CIPS Advanced Certificate Holder**  
Director Procurement (Parts & General) Hitachi Global Storage Technologies (Thailand) Ltd.

...และ Site Visit วันพฤหัสบดี 27 สิงหาคม ไปเยี่ยม Oishi และ Colgate...

รับจำนวนจำกัด-ขอเชิญสมาชิกตลอดชีพ ลงทะเบียนทาง Website หรือ Fax สำรองที่นั่งได้ที่สมาคม

### PSCMT สนับสนุนการเรียนรู้และแบ่งปันประสบการณ์เพื่อความสำเร็จของนักจัดซื้อไทยทุกคน

เย็นของ วันที่ 9 เดือน 6 ปี 2009 ที่ผ่านมา บริษัท เนชั่นแนล เฮลท์แคร์ ซิสเต็มส์ จำกัด ได้จัดพิธีมอบประกาศนียบัตร แก่ผู้ที่สอบผ่านหลักสูตร C.P.S.,C.P.K. ของสมาคม โดยมีนายแพทย์ชูชาติ วินิตวัฒน์คุณ รองกรรมการผู้จัดการเป็นประธานใน พิธี คุณอนิษฐ์ สมิตะพินทุ นายกสมาคม และคุณกิตติกร โชติสกุลรัตน์ ประธานฝ่ายกิจการต่างประเทศ ซึ่งเป็นผู้สอนหลักสูตร เป็นตัวแทนสมาคมร่วมแสดงความยินดีกับทุกคน บรรยากาศ ในงานก็อบอุ่น เป็นกันเอง ดอนท่ายก็มีปาร์ตี้เล็กๆ ร้องคารา โอเกะกันในออฟฟิสอย่างสนุกสนาน โดยตั้งเป้าหมายต่อไป ว่า “ทุกคน” ที่ทำงานในแผนกจัดซื้อจะต้องได้รับ Certificate ครบภายใน วันที่ 09 เดือน 09 ปี 09 อีกด้วย เข้า..มีบุคคล เจตนาขนาดนี้ ขอให้ก้าวหน้ากันทั้งบริษัทเลย



มีปัญหาเรื่องความรู้ในกระบวนการจัดซื้อและซัพพลายเชน กรุณาติดต่อได้ที่  
**สมาคมบริหารงานจัดซื้อและซัพพลายเชนแห่งประเทศไทย**

26/56 อาคารทีพีไอ ชั้น 24 ถนนจันทน์ตัดใหม่ แขวงทุ่งมหาเมฆ เขตสาทร กรุงเทพฯ 10120

Tel: 0 2678 6786-7 Fax: 0 2678 6788 Website: www.pscmt.or.th Email: Helpdesk@pscmt.or.th

# วิสัยทัศน์

# จัดซื้อและซัพพลายเชน Purchasing & Supply Chain Vision

ฉบับที่ 149 ประจำเดือน สิงหาคม 2552 / สำหรับผู้สนใจทั่วไปและสมาชิกสมาคมบริหารงานจัดซื้อและซัพพลายเชนแห่งประเทศไทย

## Purchasing's got Talent

กิตติกร โชติสกุลรัตน์ C.P.S., Adv.Cert. PSCM (ITC),

CIPS International Advanced Certificate Holder

ประธานฝ่ายกิจการต่างประเทศ



เห็นรายการ Britain's got Talent เมื่อช่วงต้นปีที่ทำเอาคุณป้า Susane Boyle โด่งดังไปทั่วโลกด้วยเสียงร้องอันทรงพลัง แม้ว่าคุณป้าเธอจะไม่สวย แถมแต่งตัวเซ็กซี่ แต่เมื่อได้ยินเสียงร้องของเธอ ผู้ฟังรวมถึงกรรมการที่เคยแบะปากใส่เธอเมื่อแรกเห็นถึงกับตาโต อ้าปากค้างด้วยความทึ่งในความสามารถ ทำให้ดิฉันคิดว่าคุณสมบัติอันหนึ่งที่จะทำให้คนเราโดดเด่นได้ก็คือความรู้ **ความสามารถ ไม่ว่าจะทำงานที่ตำแหน่งไหน**

**องค์กรใด สิ่งหนึ่งที่สำคัญที่จะทำให้อาชีพการงานของเราก้าวหน้าและเป็นที่ยอมรับของเจ้านายได้ก็คือความสามารถของเรานั่นเอง**

หลายคนมักจะพูดว่าการจัดซื้อเป็นเรื่องที่ไม่ต้องเรียนหรอก บริษัทมีเงินก็ซื้อได้ การขายการตลาดต่างหากที่ต้องเรียนมากๆ คำว่า "มีเงินก็ซื้อได้" ไม่เคยผิดค่ะ แต่การซื้อแบบไม่รู้อะไรของนักจัดซื้อที่(บริษัท)มีเงินทำเอาหลายบริษัทต้องเข้าตาจนมาแล้ว ต้นทุนที่สูงอย่างไม่สนใจชาวบ้าน ทำให้บริษัทขาดกำไรที่ควรจะได้ ดีไม่ดีถึงขั้นขาดทุนต้องปิดบริษัทก็มี แต่ฝ่ายจัดซื้อที่โชคดีหน่อยเวลาบริษัทต้องปิดกิจการ ไม่มีใครเคยพูดว่าเป็นเพราะฝ่ายจัดซื้อ ส่วนมากเป็นเพราะขายไม่ได้ การเงินไม่ดี แต่ถ้ามองจริงๆ แล้วว่าการที่ขายไม่ได้ แข่งไม่ได้เพราะต้นทุนแพงจัดซื้อก็มีส่วนตรงๆเลยใช่มั้ยคะ หรือการที่นักจัดซื้อต่อรองแบบเอาเป็นเอาตาย โดยไม่สนใจว่ากำลังต่อรองพัสดุกลุ่มไหนอยู่ ต่อรองกับซัพพลายเออร์แบบไหนอยู่ ทำให้บริษัทปวดหัวมาากในตอนท้ายเพราะซัพพลายเออร์ต่างก็ไม่เล่นด้วย **เรื่องพวกนี้มีเงินอย่างเดียว ไม่สามารถแก้ปัญหาได้ แต่ต้องมีความรู้ด้วย** แน่นนอนค่ะว่าความรู้ ความสามารถในการบริหารงานจัดซื้อนั้นเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ ไม่มีการเรียนการสอนใดที่สำเร็จรูปแบบเป๊ะๆ 100% ผู้เรียนจะต้องนำไปคิดวิเคราะห์และประยุกต์ใช้ให้เหมาะกับงานที่ทำอยู่

ท่านที่ทำงานกันมานานๆจนคิดว่าอะไรก็เข้าที่เข้าทางดีแล้ว ไม่เห็นต้องหาความรู้อะไรเพิ่มเติมให้มากมายเลย ดิฉันอยากหยิบยกเรื่องราว Purchasing in the next Five years ที่ Mr.Svante L.Axelsson นายกสมาพันธ์จัดซื้อนานาชาติหรือ IFPSM (International Federation of Purchasing and Supply Management) ได้มาบรรยายไว้ในงานฉลองครบรอบ 20 ปีของสมาคมเมื่อปลายปีที่แล้ว มาให้ท่านลองพิจารณาดูว่าจะมีผลกระทบต่อท่านหรือไม่



บริษัท แมงเซ่ง พลาสติก จำกัด  
บริษัท เอ็ม. เอส. อินเตอร์แพ็ค จำกัด

ผู้ผลิตภาชนะบรรจุพลาสติกสำหรับ Consumer เครื่องสำอาง อาหาร ยาและบรรจุภัณฑ์ Cosmetic Tube  
8/7-8 หมู่ 8 ซอยอ้อเยี่ยม ถนนบางนา-ตราด แขวงบางนา เขตบางนา กรุงเทพฯ โทร : 0-2361-6331-4 แฟกซ์ : 0-2361-6329





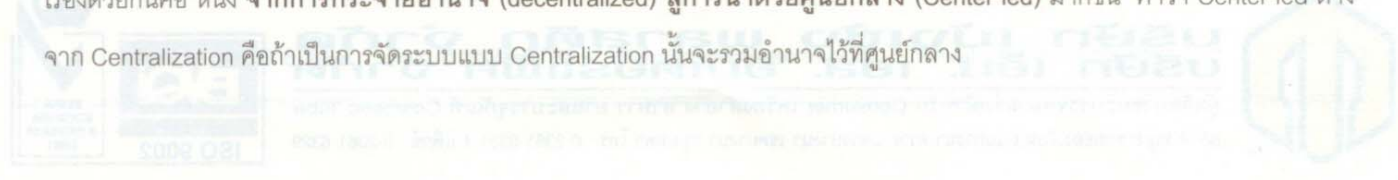
Mr.Svante ขึ้นต้นด้วยประโยคที่ว่า "Everything is possible – Nothing is for sure" ฟังแล้วเห็นภาพตามหลักกรรมเลยนะคะ ในเรื่องกระบวนการทำงาน (Process) จะมีการเปลี่ยนจากเดิมที่เป็นงานเชิงรับ (reactive) มาเป็นเชิงรุก (proactive) มากขึ้น เช่นจากเดิมนักจัดซื้ออาจจะนั่งรอๆ PR มาถึงแล้วค่อยดำเนินการจัดหาจัดซื้อ ต้องเปลี่ยนเป็นฝ่ายรุก เดินไปตามผู้ซ้ก่อนเลยว่าซื้ออะไรบ้าง จะใช้เมื่อไร เพื่อได้ข้อมูลมาวางแผนเตรียมการจัดซื้อได้ล่วงหน้า ไม่ใช่ซื้อทีไรก็ด่วนทุกที แถมหลายๆทีก็ด่วนมาก ส่วนที่สู่อีกต่างหาก การเป็นฝ่ายรุกอย่างนี้ ทำให้เรามีเวลาในการทำงานมากขึ้น มีเวลาในการเลือกซัพพลายเออร์ได้ดีขึ้น มีเวลาในการเจรจาต่อรอง ถ้าซื้อแบบด่วนอยู่ตลอด จะมีอำนาจอะไรไปต่อรองกับซัพพลายเออร์ได้ละคะ นอกจากนั้นยังต้องคอยสอบถามอยู่เสมอว่าพัสดุและบริการที่เราจัดหาจัดซื้อมานั้นเป็นอย่างไร ไปดูถึงการจับเก็บว่าสต็อกนั้นเหมาะสมหรือเปล่า มีปัญหาในการจัดส่ง จัดเก็บบ้างไหม จะได้เจรจากับซัพพลายเออร์อย่างมีข้อมูลได้ และปรับแผนในการจัดซื้อได้ทันท่วงที

การเปลี่ยนแปลงการทำงานจากที่ไม่ต้องพึ่งพาเทคโนโลยีมากนักไปสู่การทำงานที่ใช้เทคโนโลยีมากขึ้น นักจัดซื้อที่ไม่ค่อยอยากรับหรือไม่ถูกกับเทคโนโลยีใหม่ๆจะทำงานได้ยากขึ้น คนอื่นเขาใช้เทคโนโลยีกันหมดแล้ว แล้วเราไม่ใช้ จะสื่อสารกับเขาอย่างไร ทำงานทันเขาได้อย่างไร และการทำงานจะเปลี่ยนจากการมุ่งเน้นในการลดต้นทุน (Cost focus) ไปเป็นการมุ่งเน้นในการสร้างคุณค่ามากขึ้น (Value focus) ต้นทุนเป็นคุณค่าตัวหนึ่ง แต่ไม่ใช่ทั้งหมดของคุณค่า นักจัดซื้อต้องเรียนรู้ว่าคุณค่า (value) ของสินค้าและบริการของเราที่ส่งมอบให้ลูกค้านั้นมีเรื่องใดบ้างที่เป็นที่ต้องการของลูกค้า มีคุณค่าใดที่ทำให้บริษัทเราได้เปรียบคู่แข่ง นักจัดซื้อจะต้องมุ่งหาหรือเพิ่มพูนคุณค่าเหล่านั้นให้กับองค์กรจากกระบวนการจัดซื้อของเรา ตัวอย่างของคุณค่าที่ลูกค้าต้องการ เช่น คุณภาพที่เป็นเลิศ นวัตกรรมใหม่ๆ การส่งมอบที่รวดเร็วทันเวลา การตอบสนองต่อข้อเรียกร้องของลูกค้าอย่างรวดเร็ว การบริการที่เหนือคู่แข่ง ความมั่นใจและความภูมิใจในการเลือกใช้สินค้าและบริการของบริษัทเรา เป็นต้น คุณค่าเหล่านี้นักจัดซื้อเป็นส่วนหนึ่งในกระบวนการส่งมอบให้ลูกค้าคะ การเปลี่ยนแปลงอีกประเด็นหนึ่งที่จะมีบทบาทมากขึ้นในกระบวนการจัดซื้อคือเรื่องของความรับผิดชอบต่อ



สังคมหรือ CSR (Corporate Social Responsibility) ซึ่งคาดว่าจะออกเป็น ISO 26000 มาตรฐานว่าด้วยความรับผิดชอบต่อสังคมในปีหน้า นักจัดซื้อในฐานะต้นน้ำของการผลิตสินค้าของบริษัทก็ต้องเข้าไปมีส่วนเกี่ยวข้องอย่างหนีไม่พ้น ท่านอาจจะเคยเห็นข่าวอยู่บ่อยๆที่กลุ่มอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมบ้าง ผู้บริโภคบ้างออกมาเรียกร้องให้บริษัทผู้ผลิตบางแห่งหยุดการทำลายสิ่งแวดล้อมเพราะซื้อวัตถุดิบที่มาจากการทำร้ายสิ่งแวดล้อม หรือจากการใช้วัตถุดิบที่ไม่ได้มาตรฐานส่งผลต่อสุขภาพอนามัยของประชาชน ฯ เรื่องเหล่านี้เรียกว่าฝ่ายจัดซื้อรับเต็มๆหรือไม่ก็เกือบเต็มทีเดียวคะ การจัดหาจัดซื้อจะต้องตระหนักถึงความรับผิดชอบต่อสังคมให้มากขึ้น ต้องมองกว้าง มองลึกกว่าที่เคยคิด จะเลือกซื้อสินค้าจากแหล่งไหนที่ไม่ทำลายสิ่งแวดล้อม ที่มีคุณภาพไว้ใจได้ เป็นต้น เรื่องสุดท้ายในด้านของกระบวนการคือการทำงานจะถูกผลักดันโดยนโยบายมากขึ้น (policy driven) เรียกว่ามีเป้าหมาย มีแผน มีนโยบายให้ปฏิบัติเพื่อบรรลุเป้าหมายอย่างเป็นเรื่องเป็นราวมากยิ่งขึ้น ไม่ใช่ต่างฝ่ายต่างทำ ต่างมีเป้าหมายของตัวเอง แต่คราวนี้ทุกฝ่ายจะถูกผลักดันให้ทำงานตามนโยบายที่วางไว้เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์เดียวกันมากขึ้น และด้วยระบบเทคโนโลยีที่เข้ามาจะช่วยในกระบวนการควบคุมและตรวจสอบได้สะดวกรวดเร็วยิ่งขึ้น ที่เขียนมาตั้งแต่ต้นเป็นแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของงานจัดซื้อในกระบวนการทำงานที่ Mr.Svante ได้นำเสนอไว้

นอกจากกระบวนการทำงานแล้วการเปลี่ยนแปลงในส่วนขององค์กร (organization) พอจะสรุปว่าจะมีการเปลี่ยนแปลงใน 3 เรื่องด้วยกันคือ หนึ่ง จากการกระจายอำนาจ (decentralized) สู่การนำด้วยศูนย์กลาง (Center-led) มากขึ้น คำว่า Center-led ต่างจาก Centralization คือถ้าเป็นการจัดระบบแบบ Centralization นั้นจะรวมอำนาจไว้ที่ศูนย์กลาง



เช่นการจัดซื้อในองค์กร จะมีแต่ฝ่ายจัดซื้อเท่านั้นที่มีอำนาจในการตัดสินใจซื้อ ส่วนการจัดองค์กรแบบ Center-led นั้นจะมีทีมงานที่มาจากหลายฝ่าย (cross-functional team) เป็นผู้วางกลยุทธ์ วางแนวทางในการบริหารซัพพลายเออร์ การทำสัญญา ฯ ในการซื้อพัสดุและบริการแต่ละกลุ่ม แล้วผู้ปฏิบัติงานจะดำเนินการจัดซื้อตามแนวทางที่วางไว้ ซึ่งสินค้าบางกลุ่มอาจเหมาะกับการซื้อแบบศูนย์รวมอำนาจ ขณะที่บางกลุ่มเหมาะกับการซื้อแบบกระจายอำนาจก็ได้ โดยมีทีมงานเป็นผู้ควบคุมดูแลให้การจัดซื้อเป็นไปตามแนวทางกลยุทธ์ที่วางไว้แล้ว หลายบริษัทพบว่าการจัดองค์กรแบบ Center-led นี้สามารถช่วยลดต้นทุนได้ถึง 5%-20% ที่เดียว นอกจากนี้การทำงานก็จะเปลี่ยนจาก Operation ไปเป็น Strategic มากขึ้น ๆ ก็เหมาะสมกับเทคโนโลยีเข้ามาช่วยมากมาย งานพวก Operation ยิ่งไงก็จะลดน้อยลงไปละคะ จากที่ว่ามันก็จะต้องสนับสนุนด้วยคนทำงานที่มีความรู้ ความสามารถมากขึ้นด้วย

Mr.Svante ได้สรุปถึงแนวโน้มการเปลี่ยนในงานจัดซื้อไว้สิบกว่าข้อ ส่วนใหญ่ก็ตามที่ได้กล่าวไว้ข้างต้น และสุดท้ายได้ขมวดถึงบทบาทใหม่ของนักจัดซื้อไว้ดังนี้คะ

- 1) Global search
- 2) Explore (new) suppliers in new cultures
- 3) Evaluate the new suppliers in new cultures
- 4) Risk management
- 5) New Logistics setup
- 6) 2<sup>nd</sup>, 3<sup>rd</sup>, 4<sup>th</sup> tier supplier involvement
- 7) Make/Buy/Ally analyses
- 8) CSR analyses and assessment

เห็นแนวโน้ม เห็นบทบาทใหม่ของนักจัดซื้อแล้ว คงต้องใช้คำที่เป็นชื่อเรื่องนี้ได้อย่างเดียวคะว่า Purchasing's got talent! แล้วท่านล่ะคะ มี talent ที่คิดว่านักจัดซื้อมืออาชีพควรจะมีหรือยัง มี talent ที่เตรียมพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงที่จะมาหรือยัง ถ้ายังก็ต้องรีบชวนขยายหาความรู้ ซึ่งพวกเราโชคดีคะที่อยู่ในยุคที่ความรู้หาได้ง่ายเหลือเกิน ขอแคะงมือที่จะหาเท่านั้นเอง ในปัจจุบันหลายวงการก็ให้ความสำคัญกับวุฒิปริญญาตรี (Professional Certificate) เพราะเป็นการรับรองความรู้ความสามารถในระดับหนึ่ง ถ้าท่านรักที่จะก้าวหน้าในวิชาชีพนี้ อย่างน้อยที่สุดควรมีวุฒิปริญญาตรี C.P.S. แล้วล่ะคะ ขณะนี้ทางฝ่ายพัฒนาวิชาชีพของสมาคมฯกำลังขะมักเขม้นในการปรับปรุงตำรา C.P.S. ขนานใหญ่ ทั้งเนื้อหาและความเข้มข้นของแต่ละบท ซึ่งคาดว่า จะออกมาให้นักจัดซื้อไทยได้นำไปประยุกต์ใช้ได้ในปีหน้าอย่างแน่นอน ทางฝ่ายพัฒนาวิชาชีพคงได้แจ้งข่าวความคืบหน้าให้ท่านทราบในเร็ววันคะ ส่วนท่านที่มองหา International Certificate เราก็มีหลักสูตรของ CIPS ให้ท่านได้เรียนได้สอบกันในเมืองไทย ไม่ต้องไปไกลถึงต่างประเทศ นอกจากได้ความรู้แล้ว ยังได้ networking กับเพื่อนนักจัดซื้อด้วยกันด้วยคะ เพราะเรียนด้วยกันถึง 9 ครั้ง จะไม่สนิท ไม่ซีได้ยังไงคะ ท่านที่สนใจสามารถหาข้อมูลได้จากเว็บไซต์ของสมาคมฯได้ทั้งสองหลักสูตรเพื่อเตรียมตัวสำหรับครั้งหน้าได้คะ ดิฉันขอจบด้วยประโยคของ Nonaka ที่กล่าวไว้ใน "The Knowledge-Creating Company" Harvard Business Review ว่า

*"In a world in which Change is the only certainty,*

*Knowledge is the one and only lasting source of competitive advantage"*

**“ในโลกที่การเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องแน่นอนที่สุด**

**ความรู้เป็นขุมกำลังเดียวที่จะสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน”**

บ่ายวันอังคารที่ 14 กรกฎาคม 52 เจ้เล้งได้ให้เกียรติสมาคมโดยการบรรยายให้สมาชิกฟังในรายการอาหารสมอง ครั้งที่ 35 (Food for thought) ถึงเคล็ดลับในการทำธุรกิจ โดยเฉพาะเทคนิคและมุมมองของการซื้อ ในวันนั้นทั้งการบรรยายและการประชุมใหญ่ วิสาหมัญก็เป็นไปด้วยความเรียบร้อย **“เงิน จัดซื้อ”** ขอทำหน้าที่ประชาสัมพันธ์ให้ท่านสมาชิกที่ไม่ได้มาร่วมรายการให้ทราบ แต่ขอออกตัวไว้ก่อนครั้นว่า งานอย่างนี้ “สิบปากว่า ไม่เท่าตาเห็น” แต่ก็พยายามอย่างเต็มที่ ทั้งเก็บภาพบรรยากาศ และ เขียนเล่าเกร็ดความรู้ที่ได้รับมาให้เพื่อนสมาชิกฟัง

ผมชอบรูปแบบการจัดงานในวันนั้นเป็นอย่างมาก รู้สึกถึงความเป็นกันเองระหว่างสมาชิก ขอชมกรรมการที่จัดงานนะครับ งานวันนั้นเริ่มโดยการประชุมใหญ่วิสาหมัญโดยท่านนายก ผมฟังท่านนำประชุม ก็รู้สึกดีใจเพราะการดำเนินงานของสมาคมนี้มุ่งหวังที่จะตอบแทนคืนสู่สมาชิกอย่างแท้จริง ตอนนี้มีโครงการที่ขยายสถานที่ให้เหมาะสมกับกิจกรรมของสมาคมมากขึ้น กรรมการที่มาช่วยกันทำงานก็ลุยงานเต็มที่ และมีโครงการที่จะจัดกิจกรรมต่างๆ ให้สมาชิกเข้าร่วมเพื่อพัฒนาผู้ที่ทำงานในอาชีพจัดซื้อและซัพพลายเชนอย่างจริงจัง ผมเองก็อดที่จะเสนอตัวมาช่วยสมาคมไม่ได้ วันนี้เลยขอทำหน้าที่รายงานข่าวให้เพื่อนๆ สมาชิกฟัง หากสมาชิกท่านใดต้องการมาช่วยสมาคม เชิญเลยนะครับ ใครเล่นกล้องขอเชิญมาช่วยถ่ายภาพบ้าง ใครนัดเรื่องประชาสัมพันธ์ก็มาช่วยกันจัดการเรื่องลงทะเบียน ต้อนรับเพื่อนสมาชิก คนละไม้คนละมือ เพื่อสมาคมของเรา



การบรรยายของเจ้เล้งสุดยอดจริงๆ หลังจากท่านนายกพูดเปิดให้พวกเราเห็นถึงความเป็นนักจัดซื้อในสายเลือดของเจ้เล้งโดยถึงเรื่องการซื้อทะเบียนรถ และการซื้อรถเบนซ์คันล่าสุดของเจ้เล้ง แค Intro ก็มันส์แล้ว ตัวเจ้เล้งเองเล่าให้ฟังชนิดที่เรียกว่า “หมดเปลือก” ทั้งวิธีการคิด เทคนิค การต่อรอง การหาแหล่งขาย บทเรียนและการแก้ไขปัญหาการซื้อสินค้าจากต่างประเทศ ท่านได้เล่าให้ฟังแบบเป็นกันเองเลยครับ หาฟังจากที่ไหนไม่ได้ เพราะเป็นมุมมองของการจัดซื้อโดยเฉพาะ สิ่งที่ผมชอบที่สุดก็คือการที่ **เจ้เล้งเห็นความสำคัญของงานจัดซื้ออย่างมาก** และได้แนะนำนักจัดซื้อถึงเรื่องจรรยาบรรณเรื่องการรับของขวัญ เจ้เล้งใช้คำว่า **“เป็นจัดซื้อใจต้องนิ่ง”** ยอมรับสินบาทคาดสินบนจากซัพพลายเออร์เด็ดขาด เจ้เล้ง



บอกว่าการที่ซัพพลายเออร์ทำอย่างนั้นเพราะเขากำลังมาซื้อตัวคุณ สำหรับตัวเจ้เล้งเองนั้น เจ้เล้งบอกว่าถ้าลูกน้องที่ทำงานจัดซื้อมีสัญญาณผิดปกติ เจ้เล้งมองปริศนาเดียวก็รู้ แต่รู้แล้วก็ทำเฉยๆ จับตามองให้แน่ใจอีกสักระยะ หรือทำการหาข้อมูลขนาดโทรไปเช็คกับซัพพลายเออร์ถึงพฤติกรรมของลูกน้องตัวเองเลยก็แล้ว หากรู้แน่ชัดก็จัดการแบบสายฟ้าแลบ นอกจากจรรยาบรรณที่เจ้เล้งได้เน้นไว้ตอนต้น เทคนิคต่างๆ ที่เจ้เล้งใช้ก็ตรงกับความรู้ที่เราได้เรียนให้หลักสูตร C.P.S. ของสมาคมเลย ถึงแม้ว่าการถ่ายทอดดูเหมือนจะไม่ใช่วิชาการ แต่หลักการเนี่ย “ใช่เลย” คือมีแนวคิดแบบ TCO การ Breakdown ราคา การเปรียบเทียบทางเลือกต่างๆ เพื่อประกอบการตัดสินใจเลือกสิ่งที่ดีที่สุด ตัวอย่างที่ใช้ก็ชัดเจนมาก

เพราะเจ้เล้งทำมาเองกับมือ เช่น วิธีการเลือก วิธีการประเมินความน่าเชื่อถือของ Sub contractor การตรวจสอบข้อมูล การรับมือกับคนสารพัดรูปแบบ ทั้งคนในเครื่องแบบ ทั้งนักการเมือง ศาลากร สรรพากร ไล่ไปแม้กระทั่งการรับมือกับพระสงฆ์ เรียกว่าคนสารพัดรูปแบบ เจ้เล้งจัดการได้หมด สิ่งที่นักจัดซื้อจะเอาเป็นตัวอย่างได้คือการวิเคราะห์จุดอ่อนของซัพพลายเออร์ และจุดแข็งของเรา (เจ้เล้งมีเงินสดมาก และเลือกซื้อสินค้าจากซัพพลายเออร์ที่ต้องการเงินสด จึงมีอำนาจการต่อรองสูง) เทคนิคการเจรจาต่อรองที่มี Style เป็นของเจ้เล้งเอง ตัวอย่างบางตอนเจ้เล้งเล่าให้ฟังว่า ถึงแม้ว่าจะตั้งคำถามแบบโง่ๆ แต่ก็ได้ข้อเท็จจริงกลับมาในที่สุด ในตอนสุดท้ายการบรรยาย เจ้เล้งยังมีเคล็ดลับ ถึงการทำงานในอาชีพจัดซื้อให้ก้าวหน้าแก่พวกเราอีกด้วย เนื้อที่หมดแล้วครับ ยังเล่าไม่เต็มอิมเลย หากครั้งนี้ผิดพลาดในการรายงานประการใด ก็ขอภัยเพื่อนๆ ด้วยครับ ... พบกันใหม่เมื่อชาติต้องการ ... **เงิน จัดซื้อ** หมายถึง - คำว่าเงิน ที่ถูกต้องจะสะกดด้วย “ไม้ตรี” แต่ “เจ้เล้ง” เป็นคำเฉพาะที่ต้องการให้สะกดด้วยไม้โท เนื่องจากความเชื่อของเจ้เล้งว่า ไม้โทมีลักษณะแหงนหน้า ทำให้ค้าขายเจริญรุ่งเรือง - ที่มา Internet

มีปัญหาเรื่องความรู้ในกระบวนการจัดซื้อและซัพพลายเชน กรุณาติดต่อได้ที่

Tel: 0 2678 6786-7 Fax: 0 2678 6788 Website:www.pscmt.or.th Email: Helpdesk@pscmt.or.th



# วิสัยทัศน์

# จัดซื้อและซัพพลายเชน Purchasing & Supply Chain Vision

ฉบับที่ 150 ประจำเดือน กันยายน 2552 / สำหรับผู้สนใจทั่วไปและสมาชิกสมาคมบริหารงานจัดซื้อและซัพพลายเชนแห่งประเทศไทย

## บอกกล่าวคู่ค้าพันธมิตร...

อภินิษฐ์ สมิตะพินทุ Adv.Cert. PSCM (ITC)

นายกสมาคมบริหารงานจัดซื้อและซัพพลายเชนแห่งประเทศไทย



การบริหารความสัมพันธ์กับคู่ค้าพันธมิตร (Partnership) นั้นเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ที่นักจัดซื้อเรียนรู้ไม่มีวันจบสิ้น ในการทำงานจัดซื้อมักต้องมีเหตุให้บอกกล่าวคู่ค้าพันธมิตรเข้าสักวัน ไม่ว่าจะมาจากสาเหตุอะไรก็ตาม การไม่ทำธุรกิจร่วมกันในอนาคตไม่ใช่เป็นเรื่องผิดบาป หรือเป็นความผิดของใครคนใดคนหนึ่ง ความสำคัญของการรักษาความสัมพันธ์หลังจากการเลิกซื้อ นั้นอยู่ที่กระบวนการและการเตรียมตัวเพื่อให้เรื่องลงเอยด้วยดี

นักจัดซื้อหวังอยู่เสมอว่าความสัมพันธ์ระหว่างเราและคู่ค้าพันธมิตรหรือที่เป็น Strategic Supplier นั้นจะอยู่ยั่งยืนยง แต่ก็ต้องเป็นข้อเท็จจริงที่ว่าเมื่อเวลา หรือ สถานการณ์ต่าง ๆ เปลี่ยนไป ก็ทำให้การตัดสินใจเปลี่ยนไปด้วยเช่นกัน เมื่อมีผู้ขายรายใหม่เกิดขึ้น ผลการทำงานของฝ่ายปัจจุบันด้อยลง ความต้องการของผู้ซื้อมีมากขึ้น เมื่อก่อนเคยคิดว่ามีคู่ค้าที่ทำงานเข้ากันได้เป็นอย่างดีเป็นปีเป็นขลุ่ย มีสินค้าที่คุณภาพเยี่ยมยอด ตอบสนองความต้องการได้อย่างทันเวลา แต่มาวันนี้เราทั้งคู่อาจจะคิดเปลี่ยนไป

ย้อนคิดถึงวันที่นักจัดซื้อได้ไปเสาะหาคู่ค้าพันธมิตรทำการประเมินและคัดเลือกอย่างเข้มข้น จนได้ร่วมงานกันในที่สุด เหตุผลที่เราเลือกคู่ค้าพันธมิตร ลงทุน ลงแรง คัดเลือกสร้างความสัมพันธ์ ก็เพราะเราต่างมีการเอื้อประโยชน์ซึ่งกันและกัน เขาก็ได้ขายสินค้าให้เรา พร้อมกับมีธุรกิจที่มั่นคงและเติบโตขึ้น ส่วนเรานั้นก็ได้ประโยชน์ เช่น ราคาที่ดี คุณภาพที่ดี

การบริการที่รวดเร็ว การส่งมอบที่ตรงเวลา แต่เมื่อความต้องการของเราเปลี่ยนไป หรือเมื่อเกิดเหตุการณ์ที่ซัพพลายเออร์ไม่สามารถตอบสนองความต้องการของเราได้ ก็เป็นสาเหตุให้เกิดการ "คิดใหม่" และอาจจะเป็นจุดจบของความสัมพันธ์



บริษัท แม็งเซ็ง พลาสติก จำกัด  
บริษัท เอ็ม. เอส. อินเตอร์แพ็ค จำกัด

ผู้ผลิตภาชนะบรรจุพลาสติกสำหรับ Consumer เครื่องสำอาง อาหาร ยาและบรรจุภัณฑ์ Cosmetic Tube  
8/7-8 หมู่ 8 ซอยอ้อเอี่ยม ถนนบางนา-ตราด แขวงบางนา เขตบางนา กรุงเทพฯ โทร : 0-2361-6331-4 แฟกซ์ : 0-2361-6329



ระหว่างการทำงานกับคู่ค้าพันธมิตร ประเด็นที่ควรจะศึกษาเพื่อการบริหารความสัมพันธ์ก็คือการจับตาสัญญาณเตือนต่าง ๆ ที่ส่งออกมาเป็นระยะ ๆ ในช่วงการทำงานร่วมกัน สัญญาณอ่อน ๆ ที่พอจะอ่านได้ไม่ยาก เช่น

1. ต้องทวงถามถึงงานต่าง ๆ ที่ติดค้างกันไว้บ่อยครั้งขึ้น
2. บางสิ่งบางอย่างเคยทำให้ด้วยความยินดี มาบัดนี้ต้องถึงกับเอ่ยปาก
3. ซัพพลายเออร์ช่วยเหลือเราในบางเรื่อง แต่ก็เริ่มพูดทวงบุญคุณ หรือยิ่งกว่านั้นก็คิดเงินเราเสียด้วย

ในทำนองกลับกัน สัญญาณที่ดี ๆ สำหรับการมีความสัมพันธ์แบบคู่ค้าทางธุรกิจ เช่น เมื่อคุยเรื่องแนวคิดในการลดต้นทุน หรือเปลี่ยนแปลงกระบวนการหรือวิธีการทำงานเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ ทางคู่ค้าพันธมิตรควรจะตั้งกระทู้หรือยื่นแสดงความสนใจ ในความคิดใหม่ ๆ มองหาโอกาสต่อยอดความคิด หาวิธีทำให้สำเร็จ

สำหรับสัญญาณที่ไม่ดีนั้น เมื่อเริ่มจับสัญญาณได้ ท่านก็ควรจะหาโอกาสเจรจา พูดคุยเพื่อปรับการทำงานให้ราบรื่นดังเดิม แต่ถ้าหากพูดคุย เจรจากันแล้ว ท่านจับสัญญาณได้อีกว่า ซัพพลายเออร์ไม่ค่อยจะให้ความร่วมมือ หรือแสดงให้เห็นว่าไม่อยากจะร่วมรับผิดชอบ ไม่อยากจะร่วมแก้ปัญหาด้วย ไม่แม้กระทั่งให้ข้อมูลมาแก้ปัญหา หากเป็นอย่างนี้แล้ว ก็ไม่ได้แปลว่าจะต้องจบความสัมพันธ์กันในอนาคต

คิดให้ถี่ถี่อีกครั้งก่อนที่จะตัดสินใจบอกคู่ค้าพันธมิตร การที่เขาไม่ค่อยให้ความร่วมมือไม่ร่วมมือกันนั้นอาจเป็นเพราะไม่ทราบที่เราเป็นคู่ค้าสำคัญก็ได้ เพราะโดยทั่วไปคนมักไม่ชอบการเปลี่ยนแปลงอยู่แล้ว เขาอยากจะทำอะไรตามความเคยชิน ต้องการงานแบบเดิม ๆ แต่ถ้าหากว่าเขาทราบอย่างแน่ชัดว่าเราจะเป็นพันธมิตรกันทางธุรกิจแล้ว ความร่วมมือไม่ร่วมมือก็จะต้องเกิดขึ้น หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือความสำเร็จนั้นคือสิ่งที่ต้องสร้างให้เกิดบรรยากาศของความร่วมมือไม่ร่วมมือ ความถ้อยที่ถ้อยอาศัย ความเห็นอกเห็นใจกันในทุกคน ในทุกระดับ ทั้งทั้งองค์กร

ดังนั้นเราอาจจะสันนิษฐานได้ว่าข้อมูลเรื่องระดับความสัมพันธ์ของเราอาจจะไม่ถูกเผยแพร่ หรือกำหนดให้ชัดเจนในองค์กรของคู่ค้าก็ได้ เราจะต้องทดสอบสมมติฐานโดยการยกเรื่องราวต่าง ๆ ขึ้นไปคุยกับคนอีกระดับหนึ่ง (Escalation) เช่น หากระดับหัวหน้างานไม่ค่อยจะให้ความสนใจในเรื่องนี้ ก็ไปคุยกับผู้จัดการ หากผู้จัดการยังไม่สนใจอีก ก็ต้องไปคุยกับระดับผู้อำนวยการเป็นต้น หากว่าบริษัทเราเป็นบริษัทที่มีความสำคัญจริง และถูกกำหนดว่าเป็นคู่ค้าพันธมิตรจริง ต้องมีใครสักคน รับฟังและแก้ไขปัญหาให้แน่นอน แต่ถ้าคุยไปจนสุดแล้วยังไม่ได้รับความสนใจ ก็เตรียมม้วนเสื่อได้เลย

ให้เตรียมม้วนเสื่อ ก็ไม่ได้แปลว่าจะต้องผล็พลามบอกเลิกในทันที เราจะต้องพิจารณาให้รอบคอบก่อน แม้ว่าการบริหารความสัมพันธ์จะเป็นศิลปะ แต่เราก็ตัดสินใจโดยใช้อารมณ์ ความรู้สึกไม่ได้ การพิจารณาว่าผลกระทบที่ตามมา นั้นมากน้อย และมีความเสี่ยงต่อการทำงานอย่างไรนั้น ต้องมีการระบุให้ชัดเจน ศัพท์เทคนิคของนักจัดซื้อเรียกว่า ต้องดู Switching cost นักจัดซื้อจะต้องพิจารณาในทุกมุมมอง และปรึกษากับผู้เกี่ยวข้องเพื่อจะได้มีข้อมูลรอบด้าน เช่น เมื่อเปลี่ยนคู่ค้าจะต้องไปกระทบกับระบบการวางบิลรับเช็คของทางบัญชี กระทบกับสินค้าคงคลังที่มีอยู่ ระยะเวลาการรับประกัน การบริการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง การฝึกอบรม การสร้างความคุ้นเคยกับวัตถุดิบตัวใหม่ของฝ่ายผลิต ต้องมาเรียนรู้รูปแบบ

การออกรายงานต่าง ๆ ของแผนกตรวจสอบคุณภาพ การเปลี่ยนแปลงระบบ IT ที่อาจจะต้องปรับให้เข้ากัน เงินที่ไปลงทุนร่วมกันไว้ในรูปแบบของเครื่องจักร หรือ Tooling หรือแม้กระทั่งไปกระทบต่อลูกค้าภาพนอกองค์กร เห็นได้ว่ามีสารพัดเรื่องที่จะต้องมาพิจารณา

การทำการวิเคราะห์เรื่องราวเหล่านี้ต้องทำให้เป็นมืออาชีพมากที่สุด วางแผนต่าง ๆ อย่างดี ทั้งการออกแบบคำถามให้ครอบคลุม การเก็บข้อมูลที่รอบด้าน การหาข้อมูลเพิ่มเติมจากคนระดับปฏิบัติการไล่ไปจนถึงระดับผู้บริหารหน่วยงาน เพื่อนำมาประมวลผลให้ครบถ้วนที่สุด การเก็บรวบรวมข้อมูลนั้นจะทำให้นักจัดซื้อได้โอกาสประเมินความเสี่ยง และหยั่งเชิงผู้เกี่ยวข้องถึงการเปลี่ยนแปลงด้วย อย่าลืมว่าไม่มีใครชอบการเปลี่ยนแปลงแม้กระทั่งคนในองค์กรของเราเอง การเปลี่ยนแปลงบางอย่างต้องใช้เวลา และเป็นจังหวะที่ใช้ในการประชาสัมพันธ์ ขอความร่วมมือหากจะต้องเกิดการเปลี่ยนแปลงด้วย

การศึกษามลกระทบก่อนการตัดสินใจเปลี่ยนคู่ค้าเป็นเรื่องละเอียดอ่อน การเปรียบเทียบข้อดี ข้อเสีย สิ่งที่ได้ และผลกระทบ ต้องทำในการบันทึกไว้อย่างชัดเจน ตรวจสอบได้ เพื่อให้ทุกคนที่เกี่ยวข้องเข้าใจและมีส่วนร่วมในการประเมินแผน อีกทั้งในขณะที่ทำรายงานก็จะเป็นเวลารวบรวมสมมติ และวิเคราะห์ข้อมูลไปในตัว หากผลการเปรียบเทียบออกมาว่าข้อดีของการที่จะต้องซื้อจากคู่ค้าพันธมิตรเดิมมีมากกว่า นักจัดซื้อก็ต้องดำเนินการวางแผนปรับปรุงการทำงานและกำหนดเวลา กำหนดกิจกรรม กำหนดผลลัพธ์ การดำเนินงานให้แล้วเสร็จ เรียกว่าต้องหาทางวัดผลการปรับปรุงให้ได้ แต่การกลับไปทำงานกับคู่ค้าในครั้งนี้อาจมีเป้าหมายที่ชัดเจน และเข้าใจถึงประโยชน์ในการทำงานมากขึ้น

หากผลการเปรียบเทียบออกมาว่าควรจะไปหาคู่ค้าพันธมิตรรายใหม่ นักจัดซื้อจะต้องมั่นใจว่าแผนการเปลี่ยนแปลงจะต้องปิดประตูเรื่องความเสี่ยงต่าง ๆ ให้มากที่สุด และจะต้องมีแผนสำรองหากเกิดความผิดพลาดเกิดขึ้น โดยทั่วไปจะมีการพิจารณา 5 เรื่องหลัก คือ

1. ตรวจสอบเงื่อนไขในสัญญาเดิม ว่าจะสามารถบอกเลิกสัญญา หรือเลิกความสัมพันธ์กับคู่ค้าได้หรือเปล่า
2. ระบุผลกระทบด้านการเงินที่ตามมาหากมีการเลิกสัญญา
3. ให้ผู้บริหารระดับสูงรับทราบ และสนับสนุน
4. ต้องหาคู่ค้ารายใหม่ให้ได้ก่อน
5. ต้องเตรียมแผนสำรองไว้เสมอ

ข้อ 1. - 3. นั้นได้ทำไปเสร็จสิ้นตั้งแต่ขั้นตอนการศึกษาวิเคราะห์ข้อดี ข้อเสีย ผลกระทบไปเรียบร้อยแล้ว สำหรับข้อ 4. เรื่องการหาคู่ค้ารายใหม่ นักจัดซื้อควรเตรียมข้อมูลการทำ RFP (Request for proposal) ให้ครอบคลุม โดยนำประเด็นต่าง ๆ ที่ได้จากการศึกษาในช่วงต้นนั้นมาทำเป็นข้อเสนอกำหนดรูปแบบเอกสาร RFP อย่างชัดเจน และวางแผนการประเมินการคัดเลือกคู่ค้าไปด้วย อย่าลืมว่าในช่วงการคัดเลือกเรามีอำนาจต่อรองมากที่สุด ต้องใช้ในการขอข้อมูล การหาข้อเท็จจริง เช่น ขอรายละเอียดโครงสร้างราคา ขอข้อมูลด้านความสามารถในการผลิต โดยสุดท้ายจะต้องรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิเคราะห์ ต้นทุนรวมของการเป็นเจ้าของ (Total Cost of Ownership)

สำหรับข้อ 5. เรื่องการวางแผนสำรองเป็นเรื่องที่จำเป็นอย่างมาก แผนสำรองต้องทำพร้อมกับรูปแบบของการวางแผนการเปลี่ยนคู่ค้า เช่น จะเปลี่ยนการซื้อแบบทันทีทันใด หรือจะเปลี่ยนแบบค่อยเป็นค่อยไป การวางแผนสำรองก็จะต้องทำต่างกัน ในบางกรณีแผนสำรองนี้รวมไปถึงการผลิตเพื่อเก็บสต็อกสินค้าไว้อีกด้วย เราจะต้องแน่ใจว่าเรามีคู่ค้าพันธมิตรรายใหม่ที่จะพร้อมจะทำงานร่วมกัน พร้อมจะสร้างความสัมพันธ์ และเข้าใจสถานการณ์ในช่วงการเปลี่ยนแปลง

ในระหว่างการดำเนินการเปลี่ยนแหล่งซื้อ คู่ค้ารายเดิมอาจจะออกอาการต่าง ๆ ให้นักจัดซื้อได้ปวดหัวได้ ไม่ว่าจะอะไรจะเกิดขึ้นเราจะต้องมั่นใจว่ามีคู่ค้าอีกรายหนึ่งพร้อมจะช่วยเหลือเราอยู่ เพื่อลดปัญหาในการเปลี่ยนคู่ค้า นักจัดซื้อบางท่านวางแผนให้ดำเนินการเปลี่ยนในช่วงที่ใกล้ ๆ ถึงช่วงต่อสัญญาก็ได้ (ระหว่างนั้นก็หนีไปก่อน มองหาคู่ค้ารายใหม่) หากในสัญญาเดิมที่ทำไว้มีการระบุเรื่องการเปิดเผยความลับ เรื่องค่าสิทธิ หรือลิขสิทธิ์ต่าง ๆ ก็จะต้องยกมาเน้นย้ำอีกครั้งในช่วงทำนี้ หากไม่ระบุไว้ และจำเป็นต้องเจรจา ก็จะต้องเผื่อเวลาไว้เจรจาด้วย

การตัดสินใจเปลี่ยนคู่ค้าควรจะพิจารณาถึงความสัมพันธ์เดิมที่สร้างไว้ อย่าลืมว่าคนที่ร่วมทำงานด้วยกันต่อไปไม่ได้ นั่นไม่ใช่ความผิดของใครคนใดคนหนึ่ง ในอนาคตเรายังมีโอกาสร่วมงานกันอีกได้ แต่การเตรียมตัว การมีกระบวนการที่ดีมารองรับจะทำให้เราลดความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแหล่งซื้อพร้อมกับยังสามารถรักษาความสัมพันธ์ที่ดีอยู่ต่อไป

## รายการอาหารสมอง .. สิทธิพิเศษสำหรับสมาชิกตลอดชีพ

ในช่วงเศรษฐกิจไม่สู้จะดีอย่างนี้บางบริษัทได้ตัดงบประมาณการฝึกอบรม แต่เพื่อช่วยสมาชิกให้ได้รับความรู้และพัฒนาตัวเองอย่างต่อเนื่อง สมาคมฯ โดยฝ่ายกิจกรรมพิเศษได้วางแผนจัดรายการอาหารสมอง ขึ้นเป็นประจำทุกเดือนเพื่อเป็นแหล่งการถ่ายทอดความรู้และแลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างนักจัดซื้อ โครงการนี้เปิดตัวอย่างงดงามด้วยการบรรยายของแจ้แล้งในเดือนกรกฎาคม และเมื่อเดือนสิงหาคม สมาคมฯ ได้รับเกียรติจากคุณสมศักดิ์ กาญจนาคาร Procurement Director บริษัท



อีตาซี โกลบอล สตอเรจ เทคโนโลยี จำกัด บรรยายให้สมาชิกตลอดชีพในรายการอาหารสมอง ครั้งที่ 36 เรื่อง "บริหารงานจัดซื้อแบบบริหาร ผู้ชาย...แบบชนะ-ชนะ สไตล์ญี่ปุ่น" จากประสบการณ์กว่า 17 ปี ที่ทำงานในประเทศญี่ปุ่น และเป็นผู้หนึ่งที่สำเร็จหลักสูตร CIPS จากสมาคมฯ ทำให้การบรรยายมีทั้งเนื้อหาที่เข้มข้น และความรู้ที่สามารถนำไปปรับใช้ได้จริง สมาชิกในวันนั้น ประทับใจอย่างมาก ...

ในเดือนกันยายนและตุลาคม ที่จะถึงนี้ ฝ่ายกิจกรรมพิเศษก็มีรายการดี ๆ มาฝาก หากท่านไม่อยากจะพลาดโอกาสดี ๆ (และ ฟรี ๆ) อย่างเช่นสองครั้งที่ผ่านมา ขอให้ติดตามข่าวสารทาง website ให้ดีนะคะ จงก่อนมีสิทธิก่อน แต่หากจองแล้วไม่มา อาจถูกตัดสิทธิ์ในงานต่อ ๆ ไปนะคะ ขอความร่วมมือกันลดความสูญเสียดังกล่าวใช้จ่ายในการเตรียมน้ำชา กาแฟ เพื่อรับรองทุกท่านด้วยครับ

มีปัญหาเรื่องความรู้ในกระบวนการจัดซื้อและซัพพลายเชน กรุณาติดต่อได้ที่

Tel: 0 2678 6786-7 Fax: 0 2678 6788 Website:www.pscmt.or.th Email: Helpdesk@pscmt.or.th

## Quality vs. Price

## ถูก ๆ ดี ๆ มีไหม

อกนิษฐ์ สมิตะพินทุ Adv.Cert. PSCM (ITC)

นายกสมาคมบริหารงานจัดซื้อและซัพพลายเชนแห่งประเทศไทย



จั่วหัวอย่างนี้ นักจัดซื้อหลายท่านคงอย่ยม เพราะเป็นคำถามที่คุ้นเคยเป็นอย่างดี เมื่อได้ยินคำถามนี้จากผู้ซื้อ (หรือเจ้านาย) ก็อย่างหงุดหงิดไปครับ เพราะเขาไม่ได้ตำหนิเรา ขอให้นึกไว้ในใจว่าเป็นคำถามที่สะท้อนให้เห็นถึงความคาดหวัง มีหน้าข้าเขายังเห็นว่าแผนกจัดซื้อมีความสำคัญ เป็นผู้ควบคุมต้นทุน และการเลือกซื้อสินค้าก็ส่งผลกระทบต่อการทำงานของผูซื้อครับ

จากคำถามนี้ทำให้เราต้องพิจารณานิยามของคำว่า "ถูก ๆ" และ "ดี ๆ" กันสักหน่อย โดยปกติแล้วแต่ละคนก็มีความเข้าใจของตัวเอง แต่ไม่ได้บอกให้ชัดเจนไว้ตั้งแต่แรก ดังนั้นเมื่อเขาพบความผิดหวังก็จะเกิดคำถามนี้ขึ้นมา เมื่อทราบดังนั้น ก็เป็นโอกาสดีของเราที่จะนำเรื่องเหล่านี้มาเจรจากันตั้งแต่แรก และสุดท้ายก็จะเกิดความเข้าใจซึ่งกันและกัน

นิยามของคำว่า "ถูก ๆ" ส่วนมากเป็นคำถามที่ผู้ถามยังไม่ได้รับข้อมูลเรื่องภาวะราคาสินค้าในตลาด หรือยังไม่เข้าใจกลไกราคาของสินค้า นักจัดซื้อส่วนใหญ่จะทราบราคาตลาดจากการเสาะหาผู้ขายหลาย ๆ ราย และทำการเปรียบเทียบราคาสินค้ากันอยู่แล้ว ดังนั้นราคาขายก็จะสามารถเปรียบเทียบกันได้อย่างชัดเจนระหว่างผู้ขายแต่ละราย กรณีนี้ นักจัดซื้อต้องมั่นใจว่าได้ทำการเปรียบเทียบข้อเสนอจากผู้ขายที่ดีที่สุดในตลาดอย่างพอเพียงแล้ว พร้อมทั้งจะนำข้อมูลมาประกอบการตัดสินใจ

ในบางกรณีการเลือกซื้อสินค้าจากผู้ขายที่เสนอราคาต่ำที่สุดก็ไม่ใช่ว่าผลที่ดีที่สุดเสมอไป นักจัดซื้อจะนำมุมมองอื่นๆ มาพิจารณาด้วย ไม่ว่าจะเป็นระยะเวลาการส่งสินค้า การบริการ ระยะเวลาการชำระราคา แม้กระทั่งมุมมองด้านการทำธุรกิจร่วมกันในอนาคต

(สนใจติดต่อโฆษณาในวิสัยทัศน์จัดซื้อและซัพพลายเชนฯ ของสมาคมฯ กรุณาติดต่อ sanchai2007@gmail.com)



บริษัท แบงเซ็ง พลาสติก จำกัด  
บริษัท เอ็ม. เอส. อินเตอร์แพ็ค จำกัด

ผู้ผลิตภาชนะบรรจุพลาสติกสำหรับ Consumer เครื่องสำอาง อาหาร ยาและบรรจุภัณฑ์ Cosmetic Tube  
8/7-8 ซอยอ้อเยี่ยม ถนนบางนา-ตราด แขวงบางนา เขตบางนา กรุงเทพฯ โทร : 0-2361-6331-4 แฟกซ์ : 0-2361-6329



หากสินค้าบางรายการมีข้อจำกัดในด้านจำนวนผู้ขายที่มีน้อยราย (Oligopoly) หรือมีการตั้งกลยุทธ์ เช่นการทำ Single Source ก็เป็นเหตุผลที่นักจัดซื้อสามารถชี้แจงได้ บางครั้งการใช้กลยุทธ์ Single Source ทำให้เราลดต้นทุนในด้านอื่น ๆ แต่ไม่เคยมีโอกาสชี้แจงให้คนอื่นได้เข้าใจ และการที่ซื้อสินค้าที่มีผู้ขายน้อยรายก็เป็นความเสี่ยงอย่างหนึ่ง หากมีคนมาถามว่าทำไมซื้อแพงก็ถือว่าเป็นโอกาสที่จะทำการชี้แจง และอาจใช้โอกาสนี้คุยกับผู้ซื้อชี้แจง ให้ช่วยปรับเปลี่ยน Specification ให้เป็นมาตรฐาน ช่วยกันหาสินค้าทดแทน หนีออกจาก

Oligopoly เพื่อที่จะช่วยลดความเสี่ยงนั้นลงไป สุดท้ายก็จะเป็นความเข้าใจกัน และสามารถทำงานร่วมกันเพื่อประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร



ในการซื้อวัตถุดิบ นักจัดซื้อต้องทำงานหนักเพื่อที่จะมั่นใจว่าเราได้เลือกผู้ขายที่มีข้อเสนอที่เหมาะสม ไม่เฉพาะแต่เพียงข้อเสนอด้านราคาขาย แต่อย่างไรก็ตามการวิเคราะห์ข้อเสนอและนำมาประมวลในรูปแบบของ "ต้นทุน" ขององค์กรนั้นสำคัญมาก และนักจัดซื้อต้องทำให้ได้อย่างชัดเจน และเป็นที่ยอมรับจากคนในองค์กร

ผมเชื่อว่านักจัดซื้อที่มีเหตุผลในการเลือกซื้อสินค้าทุกครั้งอยู่แล้ว แต่อาจจะต้องหันมาปรับเรื่องการสื่อสารข้อมูลให้กับคนในองค์กรได้เข้าใจเพิ่มอีกนิด ลองมาปรับนิยามคำว่า "ถูก ๆ" เสียใหม่ ให้เป็นคำว่า "เหมาะสม" ... ว่าแต่ "เหมาะสม" เมื่อมาเทียบกับ "อะไร" หลายท่านเดาได้ไม่ยาก ราคาสินค้าส่วนใหญ่ก็ขึ้นกับระดับคุณภาพของสินค้า แต่ก็มีข้อยกเว้นอยู่หลายอย่างที่ เป็นข้อจำกัด เช่น สินค้า Brand name อาจจะมีราคาที่ไม่เหมาะสมกับระดับคุณภาพ ซึ่งเป็นข้อยกเว้นที่เราจะไม่พูดในที่นี้

คำว่าซื้อของ "ดี ๆ" นั้นต้องมาคุยกันเรื่อง "คุณภาพ" เพราะคำว่า ดี ๆ ของผู้ซื้อแต่ละท่านก็มีความหมายที่ต่างกัน นักจัดซื้อควรเข้าใจความต้องการของผู้ซื้อ อย่างดี เพราะสุดท้ายก็จะสะท้อนออกมาเป็นระดับคุณภาพของสินค้าที่เขาต้องการ และที่สำคัญนักจัดซื้อต้องรู้จักใช้เทคนิคในการระบุความต้องการสินค้าได้อย่างถูกต้อง

ระดับคุณภาพที่ผู้ซื้อ ต้องการนั้นมีได้หลายแบบ เช่น ลักษณะการใช้งาน หรือ คุณสมบัติของวัสดุ เป็นต้น สิ่งที่น่าสนใจคือ การที่เราต้องทำงานร่วมกับผู้ซื้อ เพื่อร่วมกันกำหนดความต้องการ และสรุปเป็น "คุณภาพที่เหมาะสม" โดยส่วนใหญ่ความท้าทายในการทำงานร่วมกับผู้ซื้อ ที่จะกำหนดความต้องการนั้นคือ ความแตกต่างระหว่างผู้ซื้อและนักจัดซื้อ

ผู้ซื้อที่มีความรู้ ความชำนาญด้านเทคนิค และการใช้งานอย่างดี แต่นักจัดซื้อก็จะรู้ในเรื่องตลาดของสินค้า และเงื่อนไขการค้ามากกว่าผู้ซื้อ ดังนั้นหากเรานำจุดเด่นของทั้งสองอย่างมาให้ได้ อย่างลงตัวก็จะเกิดประโยชน์สูงสุดให้องค์กร



ก่อนอื่นเราต้องเข้าใจก่อนว่าหากเราใช้สินค้าที่มีระดับคุณภาพดีเกินไป หรือเกินความต้องการ ก็จะต้องเสียเงินเพิ่มเข้าไปใน ส่วนเกินนั้น แต่ก็ทำให้ผู้ซื้อซื้อสบายใจเพราะว่าสินค้าคุณภาพดีเกินกว่าที่ใช้งาน โอกาสที่จะสร้างปัญหาก็น้อยลง มี Function เกินกว่าที่อยากได้ เรียกว่า "เผื่อ" เอาไว้เสร็จสรรพ ไม่มีปัญหาหากต้องการจะใช้ Function เหล่านั้นเพิ่มขึ้นในอนาคต

หากเลือกใช้สินค้าที่ระดับคุณภาพต่ำเกินไป โดยทั่วไปราคาสินค้าจะถูกกว่าสินค้าที่มีระดับคุณภาพสูง เนื่องจากคุณภาพต่ำกว่า ที่ต้องการ จึงมีปัญหามาในอนาคตอันใกล้แน่นอน ซื้อมาใช้ได้ไม่เท่าไรก็อาจจะเสียหาย หรือต้องซ่อมแซม ต้องเปลี่ยนใหม่ ซื้อใหม่ ก่อนเวลาอันสมควร ก็จะเสียเวลา และเสียเงินเพิ่มอีก ในท้ายที่สุด

หากเลือกใช้สินค้าที่ระดับคุณภาพดีกว่าที่ต้องการ ทางผู้ซื้อ ก็ชอบ เพราะไม่มีปัญหาในการใช้งาน และมีการ "เผื่อ" เอาไว้สำหรับอนาคตแล้ว ส่วนการเลือกสินค้าที่ระดับคุณภาพต่ำกว่าที่ใช้งาน นักจัดซื้อก็จะชอบ เพราะแสดงให้เห็นว่าซื้อสินค้าได้ราคาถูก ส่วนปัญหาที่อาจตามมาในภายหลังนั้น ก็ยกไว้ก่อน เพราะไม่มีใครมาสนใจ และก็ตรวจสอบ ติดตามยากด้วย

จะเห็นว่าหากมีการทำงานร่วมกัน บริษัทหาหรือช่วยกันกำหนดระดับคุณภาพที่เหมาะสมก็จะทำให้องค์กร "จ่าย" ได้อย่างเหมาะสม และเป็นงานที่เกิดคุณค่าเพิ่ม (Value Added) นักจัดซื้อบางท่านมาเล่าให้ผมฟังว่า เขาได้ทำการเข้าร่วมทบทุนและกำหนดระดับคุณภาพของพัสดุที่จะซื้อร่วมกับผู้ซื้อ ทั้งที่เป็น วิศวกร และแผนกอื่น ๆ มีการร่วมกันเปลี่ยนแปลงแบบ (Design) เปลี่ยนแปลงคุณลักษณะ เปลี่ยนแปลงกระบวนการผลิต เปลี่ยนแปลงวัสดุ รวมไปถึงการหาทางใช้พัสดุที่เป็นมาตรฐาน ในโรงงานอีกด้วย บางท่านก็เป็นผู้ประสานงานให้ซัพพลายเออร์มาร่วมออกแบบ วิเคราะห์ วิจารณ์ ข้อกำหนดของพัสดุที่จะซื้อตั้งแต่แรก ที่เราเรียกว่า Supplier Early Involvement เลย ผลที่ได้จากการทำงานดังกล่าวมักจะได้รับชื่นชมจากผู้บริหาร และเป็นวิธีที่ทำให้องค์กรได้รับประโยชน์สูงสุด ทั้งด้านราคา การบริหารความเสี่ยง และความพึงพอใจของทางผู้ซื้อ

ปัญหาที่มักมีการพูดคุยกันในหมู่นักจัดซื้อคือไม่มีเวลามานั่งคุยกัน และไม่รู้จะเริ่มต้นอย่างไร เมื่อทำงานจริง เพราะทั้งวันก็ยุ่งอยู่กับงานประจำวัน และทางผู้ซื้อทุกวันนี้ก็มีแต่จะสั่งสินค้าด่วน จึงไม่มีเวลาไปเสาะหา คัดเลือก หรือทบทวนความต้องการร่วมกันว่าเหมาะสมแล้วหรือยัง

ท่านผู้มีประสบการณ์หลายท่านแนะนำต่อคำถามนี้ว่า ขอให้จัดลำดับความสำคัญ และจัดการกับงานที่ทำอยู่อย่างมีเทคนิค งานบางอย่างหากปล่อยให้ก็จะกลายเป็นงานเร่งด่วน ท่านจึงต้องหันมาให้ความสำคัญกับงานลักษณะนี้ให้มาก ส่วนการลงทุนมาใช้เครื่องมือ เครื่องมือทุนแรงก็จะทำให้เกิดประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น ซึ่งก็ตรงกับแนวคิดที่วิทยากรบรรยายในรายการอาหารสมอง ที่ได้ใช้ระบบ ERP มาช่วยในทางจัดซื้อ เจ้าหน้าที่ในแผนกจัดซื้อก็มีโอกาสทำงานที่มีคุณค่าเพิ่มมากขึ้น ได้รับการยอมรับจากองค์กรมากขึ้น และที่สำคัญคือ การที่องค์กรได้รับประโยชน์เพิ่มมากขึ้น

ผมขอสรุปเอาไว้ว่า **ของถูก ๆ และ ดี ๆ นะมีแน่** หาก ผู้ซื้อ ต้องการก็มาที่แผนกจัดซื้อครับ และ "มา" อย่างเดียวไม่ได้ **เราต้อง "มาทำงานร่วมกัน"** หากเปลี่ยนแนวความคิดเป็นอย่างนี้ได้ และหาทางพัฒนาวิธีการทำงานร่วมกันต่อไปเรื่อย ๆ ผมว่า ไม่นานก็สำเร็จ เราคงเห็นด้วยนะครับว่าการทำงานลักษณะที่ร่วมไม้ร่วมมือกันกำหนดระดับคุณภาพพัสดุที่จะซื้อระหว่าง ผู้ซื้อ และ นักจัดซื้อนั้น ควร จะเพิ่มมากขึ้น และการทำงานอย่างนี้มีแต่ข้อดี กล่าวคือ องค์กรก็ "จ่าย" ในราคาที่เหมาะสม และผู้ซื้อ เองก็ได้ของ "ดี" ตามที่กำหนด ไว้ ส่วนนักจัดซื้อเองก็ได้พัฒนาศักยภาพและทำงานที่มีคุณค่าอย่างแท้จริง...

## Food for thought และ Site Visit..

ฝ่ายกิจกรรมจัดกิจกรรมขึ้นเพื่อช่วยเหลือสมาชิกนักจัดซื้อที่โดนพิษเศรษฐกิจ ให้ได้รับความรู้และพัฒนาตัวเองอย่างต่อเนื่อง โดยจัดรายการอาหารสมอง (Food for Thought) ขึ้นเป็นประจำทุกเดือนเพื่อเป็นแหล่งการถ่ายทอดความรู้และแลกเปลี่ยน ประสบการณ์ระหว่างนักจัดซื้อ

**เดือนกรกฎาคม** เจ้เลี้ยง ยืนยันความคิดที่ว่า คำขายจะรวยได้นั้นการบริหารงานจัดซื้อนั้นเป็นสิ่งสำคัญ พร้อมทั้งแนะนำ คุณลักษณะของนักจัดซื้อที่ดีในมุมมองของเจ้เลี้ยง

**เดือนสิงหาคม** คุณสมศักดิ์ กาญจนาคาร Procurement Director, บริษัท ยิตาชิ โกลบอล สตอเรจ เทคโนโลยี จำกัด มาไข เคล็ดลับการบริหารงานจัดซื้อ และการสานสัมพันธ์กับซัพพลายเออร์ โดยเฉพาะแนวคิดการทำงานในวันฉัตรมงคล

**เดือนกันยายน** สูดยอดกับการประสานพลังของ **คุณศรัณยา ชัยบัญชากิจ** Sourcing & Supply Category Manager, Kimberly-Clark South Asia และ **คุณสรวิษ วงศ์ธีรรัตนชัย** Manager, Purchasing Department, LSK Sky Chefs (Thailand) Ltd. ที่แนะนำการทำงานโดยใช้ ERP ให้เป็นเครื่องมือที่เพิ่มประสิทธิภาพการทำงานจัดซื้อ และเปลี่ยนแนวความคิด การทำงานแบบงานประจำวัน (Routine) มาเป็นแบบกลยุทธ์ (Strategic)

**เดือนตุลาคม** ถึงคิวของ Mr. Frederic Bergeon, Supply Chain Director, Danone Dairy Thailand Co.,Ltd ที่จะมาทำให้นัก จัดซื้อเปลี่ยนแนวคิด และขยายขอบเขตการทำงานจัดซื้อเป็นการบริหารซัพพลายเชน ลองมาฟังดูว่า "ของจริง" นะเป็นอย่างไร

**เดือนพฤศจิกายน** Food for Thought ครั้งสุดท้ายของปีนี้จะทำให้ท่านเข้าใจถึงวิธีการประสานกลยุทธ์ในองค์กรเข้ากับการ ทำงานของทุก ๆ แผนก อันจะรวมไปถึงการจัดซื้อและแนวทางบริหารซัพพลายเออร์ด้วย

**ห้ามพลาด** พุธที่ 26 พฤศจิกายน **Site Visit** การเยี่ยมชมโรงงานที่คุ้มสุด ๆ ทั้งเวลาและค่าใช้จ่าย ท่านได้ความรู้ในการ บริหารงานจัดซื้อและซัพพลายเชน และสุดแสนประทับใจกับทีมงาน Cindy & Sunshine Tour.. ที่จะคอยดูแลท่านอย่างดี

มีปัญหาเรื่องความรู้ในกระบวนการจัดซื้อและซัพพลายเชน กรุณาติดต่อได้ที่

Tel: 0 2678 6786-7 Fax: 0 2678 6788 Website:www.pscmt.or.th Email: Helpdesk@pscmt.or.th



## ฝ่าอุปสรรคการเจรจาต่อรองและรุกอย่างมืออาชีพ Brake through and Move on Professionally



จตุตินันท์ พรจิรรักษ์

CIPS Advanced Certificate Holder

Assistant Vice President

Procurement / HSBC Thailand

เคยมีนักจัดซื้อมือใหม่แวะเวียนมาปรึกษาเรื่องความอึดอัดใจและเป็นกังวล เมื่อต้องเผชิญหน้ากับการเจรจาต่อรอง กับผู้ขายที่อาวุโสหรือมีชั้นเชิงเหนือกว่า และสุดท้ายก็จบลงด้วยการเจรจาที่ไม่ได้ผล บางครั้งก็เจอคู่แข่งที่ไม่ให้ความสำคัญกับโครงการที่เจรจาด้วย นักจัดซื้อมือใหม่หลายคนอาจจะเคยรู้สึกปวดหัวและไม่เข้าใจว่าทำไมการเจรจาต่อรอง บางครั้งก็ยากแสนยากและไม่ลงเอยอย่างที่วางแผนไว้

ในทางตรงกันข้าม ดิฉันเองก็เคยได้เห็น ได้ฟัง ได้มีส่วนร่วมในความสำเร็จในการเจรจาต่อรองของนักจัดซื้อระดับบริหาร ที่มีฝีมือด้านการเจรจาต่อรอง ถึงแม้จะไม่ได้สอบถามว่าพวกเขาเหล่านั้นรู้สึกยุ่งยากลำบากใจที่จะทำการต่อรองสำเร็จลุล่วงบ้างไหม แต่ก็ได้เห็นและได้สัมผัสว่าพวกเขาสามารถจัดการกับสถานการณ์การต่อรองแบบคุมเชิงได้ดี ส่วนหนึ่งน่าจะมาจากประสบการณ์ที่ผู้บริหารเหล่านี้ล้วนแล้วแต่เคยผ่านสถานการณ์การเจรจาที่หลากหลาย เคยมีบทเรียนทั้งที่ประสบความสำเร็จและบางครั้งก็เคยล้มเหลว แต่ไม่ว่าผลลัพธ์ของสถานการณ์วันนั้นจะออกมาเป็นอย่างไร ประสบการณ์ดังกล่าวก็ได้สร้างโอกาสในการเรียนรู้เทคนิคหรือกลยุทธ์ที่จะทำให้ก้าวผ่านทางตันของการเจรจามาแล้วทั้งสิ้น

เทคนิคในการเจรจาต่อรองของนักจัดซื้อ ถูกเรียบเรียงไว้อย่างน่าสนใจในตำราหลายเล่มที่หลักสูตร CIPS ของประเทศอังกฤษ พัฒนาขึ้น รวมไปถึงคอร์สฝึกอบรมทั้งคอร์สเรียนและคอร์สแบบ workshop ของทางสมาคมฯ เองก็ดี ในฐานะที่เคยเป็นลูกศิษย์รุ่นแรก ของหลักสูตร CIPS และผู้เข้าร่วมอบรมประจำปีของหลักสูตรที่ทางสมาคมฯ จัดขึ้น ซึ่งนับว่าเป็นโอกาสที่จะทบทวนสิ่งที่ตัวเองได้พบเจอมา ได้มาเก็บเกี่ยวองค์ความรู้ที่มีแบบแผนและได้มาแบ่งปันประสบการณ์ที่น่าสนใจของเพื่อน ๆ ในห้องสัมมนาอีกด้วย

(สนใจติดต่อโฆษณาในวิสัยทัศน์จัดซื้อและช่องทางอื่นๆ ของสมาคมฯ กรุณาติดต่อ sanchai2007@gmail.com)



บริษัท แมงเซ่ง พลาสติก จำกัด  
บริษัท เอ็ม. เอส. อินเตอร์แพ็ค จำกัด

ผู้ผลิตภาชนะบรรจุพลาสติกสำหรับ Consumer เครื่องสำอาง อาหาร ยาและบรรจุภัณฑ์ Cosmetic Tube  
8/7-8 หมู่ 8 ซอยอ้อเยี่ยม ถนนบางนา-ตราด แขวงบางนา เขตบางนา กรุงเทพฯ โทร : 0-2361-6331-4 แฟกซ์ : 0-2361-6329

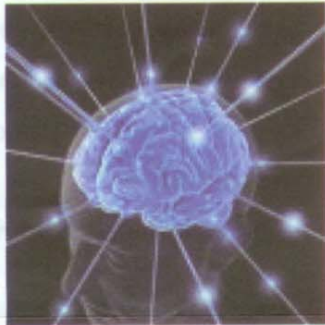


การข้ามผ่านสถานการณ์ที่ไม่เอื้ออำนวยต่อการเจรจา การผ่อนคลายภาวะที่ความคิดเห็นไม่สามารถจบลงที่จุดเดียวกันได้ และ  
การผลักดันให้การต่อรองเจรจาก้าวไปข้างหน้าเป็นสิ่งที่นักจัดซื้อมืออาชีพต้องทำให้ได้ ดิฉันขอหยิบยก  
เทคนิคง่าย ๆ ใกล้เคียง ๆ ดังต่อไปนี้มานำเสนอ เพื่อ แบ่งปันประสบการณ์ให้เพื่อนนักจัดซื้อ

**Anchoring:** นักจัดซื้อสามารถเริ่มต้นการเจรจาต่อรองด้วยการสร้างจุดยืนจุดแรกก่อน ในหลายๆ  
สถานการณ์จุดยืนก็คือจุดอ้างอิงที่สร้างความได้เปรียบเพราะเป็นการกำหนดข้อเสนอมาก่อน โดยข้อเสนอมาก่อน  
นั้นจะเป็นจุดอ้างอิงที่เข้มแข็งในเชิงจิตวิทยา ผลลัพธ์ในเชิงบวกโดยส่วนใหญ่มักจะมีความสัมพันธ์กับ  
จุดยืนแรกที่นักจัดซื้อเสนอ



**Breakthrough:** ในหลายๆสถานการณ์ การหยุดพักการเจรจาหรือการยืดเวลาออกไป เป็นอีกหนึ่งหนทางที่จะช่วยให้ นักจัดซื้อ มี  
โอกาสวิเคราะห์ความได้เปรียบเสียเปรียบอีกครั้ง รวมถึงการวิเคราะห์ช่วงเวลาและสภาพแวดล้อม  
ด้วย เพื่อที่จะมองเห็นเงื่อนไขอีกด้านหนึ่ง อาจจะมีสิ่งที่ทำให้บรรลุข้อตกลงได้ และเข้าใจเงื่อนไขที่  
เป็นความต้องการที่แท้จริงของคุณเจรจาของเรา



**Change settings:** การหยุดพักหรือเลื่อนเวลาการเจรจาออกไป เป็นการเปลี่ยนแปลงเวลา  
และสถานที่ ที่มักจะเอื้อให้เกิดความผ่อนคลายในการเจรจาของทั้งสองฝ่าย โดยส่วนใหญ่เหมือนเป็น  
การเริ่มต้นเจรจาต่อรองใหม่ นักจัดซื้อที่ดี ควรหลีกเลี่ยงการยึดติดกับสมมติฐานเดิม ( อาทิ เงื่อนไข )  
แต่เริ่มต้นด้วยมุมมองใหม่ ทักษะคติใหม่ ที่สามารถบรรลุเป้าหมายเดิมที่เคยวางไว้ได้

อย่าลืม ... สถานที่ที่ใช้ในการเจรจาต่อรองควรจะเป็นที่ที่ทำให้เราเกิดความได้เปรียบ หรือมีความคุ้นเคยมากกว่าฝ่ายตรงข้าม ข้อมูลหรือ  
เงื่อนไขใหม่ๆ ที่จะใช้ในการเจรจาต้องเตรียมพร้อม เพราะเป็นเครื่องมือสำคัญในการเจรจา  
อย่างมืออาชีพ

**Switching the negotiators:** หลายๆ สถานการณ์ที่ดิฉันได้เข้าร่วมในการเจรจา  
ดิฉันพบว่าชัยชนะของการเจรจาต่อรองนั้นๆ เกิดจากการทำงานแบบทีมเวิร์ค ระหว่าง นัก  
จัดซื้อ ผู้จัดการโครงการ (Project manager) หน่วยธุรกิจ (Business unit) เป็นต้น การ  
เปลี่ยนบทบาทของผู้เข้าร่วมในทีมเจรจาต่อรอง ก็สามารถสร้างความน่าเชื่อถือ ต่างคนต่าง  
บทบาท ทำให้เป็นต่อทั้งในด้านข้อมูลและอำนาจในการเจรจาต่อรอง



บางสถานการณ์ดิฉันพบว่า การอ้างอิงหรือเชิญผู้ที่มีบทบาทอาวุโสกว่าหรือผู้มีอำนาจในการเสนอแนะทางเลือกใหม่ที่เป็น  
ทางออก ( อาทิ ผู้บริหารของฝ่ายจัดซื้อ, ทีมการเงินและบัญชีเพื่อร่วมให้ข้อมูลเกี่ยวกับเงื่อนไขการชำระเงิน กฎระเบียบต่าง ๆ หรือการ  
ลงทุนร่วม, ตัวแทนหน่วยธุรกิจ (Business unit representative) ที่เป็นเจ้าของโครงการนั้นๆ หรือ ฝ่ายกฎหมายในกรณีที่มีการเจรจา  
ต่อรองเรื่องเงื่อนไขในสัญญา บุคคลเหล่านี้มักเป็นตัวแปรที่จะเสริมให้การเจรจาต่อรองส่งผลดีและบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้ไม่ยาก



**Transparent with the information:** การเปิดเผยข้อมูลที่มีอยู่ในมือให้กับคู่แข่งได้ทราบ เช่น แผนประมาณการที่เกี่ยวข้องกับการสั่งซื้อครั้งนี้, กำหนดการของโครงการ, เงื่อนไขพิเศษในการชำระเงิน, การลงทุนทางการตลาดร่วมกัน เป็นต้น ข้อมูลบางอย่างที่วิเคราะห์ได้ว่าเป็นประโยชน์กับคู่แข่งไม่ว่าทางตรงหรือทางอ้อม ล้วนแล้วแต่สามารถโน้มน้าวจิตใจคู่แข่งของเราให้เห็นพ้อง คล้อยตาม และ ยอมจบการเจรจากับเราอย่าง win-win เป็นการควบคุมอำนาจการเจรจาต่อรองโดยการสร้างจุดอ้างอิง

**Communicate:** ดิฉันเชื่อว่าการพูดเป็นศิลปะอย่างหนึ่งที่สามารถสร้างโอกาสที่ดีกว่าได้ และสามารถทำให้นักจัดซื้อบรรลุเป้าหมายในการเจรจาได้เร็วยิ่งขึ้น นักจัดซื้อควรจะสื่อสารอย่างชัดเจนกับคู่แข่งว่าต้องการให้การต่อรองครั้งนี้ ประสบความสำเร็จทั้งสองฝ่าย โดยนำเสนอสิ่งที่ทำให้คู่แข่ง เห็นภาพอย่างชัดเจนว่าจะสนองประโยชน์ของเขาเช่นกัน เพื่อให้เกิดการยอมรับข้อดีจากสิ่งที่เรานำเสนอ และควรตรวจสอบด้วยว่า คู่เจรจาของเรา เข้าใจในสิ่งที่เราต้องการ และพอใจกับข้อเสนอหรือเงื่อนไขด้วยหรือเปล่า



**Being prepared to compromise :** ความมั่นใจเกิดขึ้นด้วยการเตรียมพร้อม และเข้าใจในเป้าหมายหรือสิ่งที่ต้องเจรจาต่อรอง เพื่อสร้างภาพให้ชัดเจน สอดคล้องกับความคิดของอีกฝ่าย นักจัดซื้อจึงควรเตรียมวางกรอบของการเจรจาต่อรองในเชิงบวก โดยให้มองว่าเป็นการร่วมกันทำงานที่สำคัญ ในบางสถานการณ์นักจัดซื้ออาจหลีกเลี่ยงไม่ได้ที่จะต้องแลกเปลี่ยนข้อเสนอหรือเงื่อนไขเพื่อการต่อรองบรรลุเป้าหมายที่เราต้องการ ตระหนักไว้เสมอว่าคู่แข่งของเรา ก็ย่อมนึกถึงสิ่งที่เขาควรได้จากการเจรจาต่อรองด้วยเช่นกัน นักจัดซื้อจึงควรพร้อมยอมรับการประนีประนอมเพื่อให้ได้สิ่งที่บริษัท

ต้องการ ในหลายๆ สถานการณ์ผลลัพธ์จากการเจรจาแบบประนีประนอมหรือ win win มักเป็นที่พึงพอใจกับทั้งสองฝ่ายมากกว่า

**Changing the subject:** เมื่อการเจรจาเดินมาถึงทางตัน การเปลี่ยนหัวข้อบทสนทนาอาจช่วยให้บรรยากาศความขัดแย้งทางความคิดผ่อนคลายขึ้น ในกรณีที่เกิดการโต้แย้ง ไม่ควรใช้อารมณ์ในการพูดจา แต่ควรเอาชนะข้อโต้แย้งด้วยการถอดชนวนอย่างเป็นขั้นตอน ยกหลักการที่น่าเชื่อถือขึ้นมาโต้แย้งอย่างเป็นกลาง

**Relationships Management:** ตลอดการเจรจาต่อรอง นักจัดซื้อที่ดีควรแสดงความนับถือและให้เกียรติกับประสบการณ์และความเชี่ยวชาญของคู่แข่ง หรือ supplier เสมอ สุดท้าย อย่าลืมกล่าวคำ "ขอบคุณ" ไม่ว่าผลของการเจรจาต่อรองจะเป็นอย่างไรก็ตาม ลากจากกันด้วยความรู้สึกดีๆ สร้างสายสัมพันธ์ระยะยาว เพราะยังมีโอกาสที่ต้องพบหรือพูดคุยกันอีกครั้งในธุรกิจครั้งต่อไป



**บรรดานักขาย ต่างก็เรียนรู้ เตรียมตัวและมีเทคนิคการเจรจาต่อรองเพื่องานขายที่ประสบความสำเร็จ เมื่อนักขายสร้างกลยุทธ์การเสนอขาย เพื่อเพิ่มยอดขายให้แก่องค์กร และการขยายฐานลูกค้าใหม่ เราเองในฐานะนักจัดซื้อมืออาชีพ มีหน้าที่ในการกำกับค่าใช้จ่ายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ ก็ต้องไม่ลืมที่จะเตรียมตัว วางแผนสำหรับการเจรจาต่อรอง เพื่อรับมือกับกลยุทธ์ทางการขายที่จะถูกนำมาใช้ เช่นกัน**

ศิลปศาสตร์การจัดการ นวัตกรรมเพื่อสังคมและธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี





ขอลงภาพพร้อมบทสัมภาษณ์นักเรียน CIPS Level 3 รุ่นที่ 10 เพื่อเป็น  
กำลังใจให้ผู้เตรียมตัวสอบ CIPS ในเดือนพฤศจิกายนนี้ทุกคน  
ไม่มีอะไรได้มาง่าย ๆ แต่ก็ไม่มีอะไรยากเกินไป สู้เขา..



ผมเป็นวิศวกรอยู่โรงงานปูนอินทรีมา 19 ปี ถูก Promote มาทำงานที่แผนก  
จัดซื้อได้ 3 เดือน หลักสูตร CIPS Level 3 ทำให้ผมเริ่มต้นชีวิตการทำงาน  
จัดซื้อได้อย่างมีความรู้และความมั่นใจ

การทำงานที่มีมาตรฐานจะสร้างความน่าเชื่อถือทั้งต่อเจ้านายและผู้ร่วมงาน ซึ่งเป็นประโยชน์อย่างมากสำหรับผู้เพิ่ง  
ย้ายมาทำงานจัดซื้ออย่างผม ...

โดยส่วนตัวผมชอบวิชา Purchasing Operations มากที่สุดเพราะผมนำไปใช้ได้ทันที ผมมองเห็นวิธีการปรับปรุง  
ระบบงานและต้องขอบคุณ "คุณวัชรินทร์ มากมี" หัวหน้าที่สนับสนุนให้ผมเรียน CIPS Level 3 กับสมาคม ฯ

ทวีศักดิ์ นววิรัตน์

ผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อจัดหา

ปูนซีเมนต์นครหลวง

## ประชุมใหญ่สามัญประจำปี กำหนดไว้ วันเสาร์ที่ 20 มีนาคม 2553



ขอให้ท่านได้จัดไว้ในปฏิทิน ขณะนี้กรรมการกำลังประสานงานอย่างหนัก เพื่อที่จะทำ  
สมาชิกได้พบกับ 2 ท่านในภาพนี้ งานปีนี้จะเต็มอิ่มและสุดยอดแค่ไหนโปรดติดตาม  
อย่าได้กระพริบตา

**พบกันให้ได้นะครับ**



มีปัญหาเรื่องความรู้ในกระบวนการจัดซื้อและซัพพลายเชน กรุณาติดต่อได้ที่

Tel: 0 2678 6786-7 Fax: 0 2678 6788 Website: www.pscmt.or.th Email: Helpdesk@pscmt.or.th

# วิสัยทัศน์

# จัดซื้อและซัพพลายเชน Purchasing & Supply Chain Vision

ฉบับที่ 153 ประจำเดือน ธันวาคม 2552-มกราคม 2553 / สำหรับผู้สนใจทั่วไปและสมาชิกสมาคมบริหารงานจัดซื้อและซัพพลายเชนแห่งประเทศไทย

## เตรียมแผนปี 2553 Year Plan 2010

โดย อภินิษฐ์ สมิตะพินทุ Adv. Cert. PSCM (ITC)  
นายกสมาคมบริหารงานจัดซื้อและซัพพลายเชนแห่งประเทศไทย



วิสัยทัศน์จัดซื้อฉบับส่งท้ายปีเก่าต้อนรับปีใหม่นี้ ผมขอเป็นตัวแทนของที่ปรึกษาและกรรมการบริหารสมาคม อารธนาคุณ พระศรีรัตนตรัย พระสยามเทวาธิราชและสิ่งศักดิ์สิทธิ์ในสากลโลกที่ทุกคนเคารพนับถือ รวมไปถึงพระบารมีของสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว จักรมครอง ปกป้อง รักษาท่านและครอบครัวให้แคล้วคลาดจากอุบัตเหตุ อันตรายทั้งปวง พร้อมกับขอพรให้ท่านและครอบครัว ประสบความสำเร็จในหน้าที่การงาน เจริญด้วยอายุ วรรณะ สุขะ พละ โดยทั่วกันเทอดู

ช่วงปลายปีเก่า ต้นปีใหม่ เป็นโอกาสของการทบทวนการทำงานที่ผ่านมา และวางแผนรับมือกับอนาคต ในบางบริษัทก็มีการระดมสมอง ประชุมปรึกษาหารือ จัดทำแผนธุรกิจพร้อมกับถือโอกาสสังสรรค์กันไปด้วย การหาโอกาสที่หลาย ๆ หน่วยงานมาคุยกันแบบนี้หากจะเปิดใจต่อกันและตั้งมั่นว่าจะทำงานร่วมกันเพื่อประโยชน์ของบริษัทเป็นสำคัญ ก็จะทำให้เกิดประโยชน์อย่างมาก เพราะถ้าทุกคนจะได้มาหารือข้อปัญหาอุปสรรค พูดถึงความท้าทายที่ผ่านมา และร่วมกันหาหนทางปรับปรุงการทำงาน และหาวิธีเผชิญความท้าทายในอนาคต

หน่วยงานจัดซื้อก็เตรียมตัวเพื่อไปให้ข้อมูลแก่ผู้เกี่ยวข้อง พร้อมกับเตรียมรับข้อมูลมาสำหรับการวางแผนล่วงหน้า ข้อมูลที่หน่วยงานจัดซื้อจะนำเสนอส่วนใหญ่ก็จะเป็นข้อมูลด้านซัพพลายเออร์ และ Supply Market ไม่ว่าจะผลงานที่ผ่านมา ไล่ไปจนกระทั่งโอกาสหรือความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ข้อมูลเหล่านี้ก็จัดซื้อจะได้มาจากการทำการบ้าน เก็บข้อมูลมาทั้งปี โดยเฉพาะการวิเคราะห์ข้อมูลร่วมกับซัพพลายเออร์ด้วย นักจัดซื้อที่ซื้อสินค้าจำพวก Commodity บางคนตั้งเป้าหมายให้ซัพพลายเออร์ว่าต้องส่งข้อมูลตลาดมาเป็นรายเดือน หรือรายไตรมาสด้วยซ้ำ การวางแผนให้ซัพพลายเออร์ทำเช่นนี้ไม่ได้แปลว่าเราจะรอข้อมูลจากซัพพลายเออร์เท่านั้น แต่เราต้องหาข้อมูลอื่นมาเปรียบเทียบ มาวิเคราะห์ประกอบไปด้วย เรียกว่าทำงานคู่กันไป บางท่านมีซัพพลายเออร์หลายราย ก็มีข้อมูลมาเปรียบเทียบมากหน่อย การทำเช่นนี้นอกจากจะให้ซัพพลายเออร์ได้ตื่นตัวกับข้อมูลและสถานการณ์ทางการตลาด ก็ยังเท่ากับช่วยให้บริษัทได้ข้อมูลเพื่อการปรับแผนอย่างทันท่วงที แต่ที่สำคัญที่สุดและเป็นอันดับแรกก็คือความรู้ที่นักจัดซื้อผู้นั้นจะได้รับ และการสร้าง Expert Power ซึ่งถือว่าเป็นอำนาจอย่างหนึ่งตามตำราของการเจรจาต่อรอง

บางท่านอ่านบทความข้างต้นแล้วก็อาจจะเกิดความคิดที่ว่าต้องให้แผนกจัดซื้อทำอย่างไรบ้าง ต้องมีข้อมูลด้าน Supply Market สำหรับสินค้าที่ซื้อทุกอย่าง และต้องมีแบบครบถ้วนเพื่อรายงานในช่วงการทำแผนธุรกิจ ขอเรียนให้ทราบว่ามีวิธีที่กล่าวมานั้นนักจัดซื้อมืออาชีพเขาเลือกทำเฉพาะสินค้าหรือวัตถุดิบที่มีผลต่อต้นทุน และมีการเคลื่อนไหวของราคาวัตถุดิบแบบรวดเร็วครับ ไม่ได้ทำไปทุกรายการ เพราะการหาข้อมูลของตลาดนั้นใช้เวลามาก บางครั้งถึงกับต้องลงทุนซื้อข้อมูลมาเลย และซัพพลายเออร์ที่



บริษัท เม็งเซ็ง พลาสติก จำกัด  
บริษัท เอ็ม. เอส. อินเตอร์แพ็ค จำกัด

ผู้ผลิตภาชนะบรรจุพลาสติกสำหรับ Consumer เครื่องสำอาง อาหาร ยาและบรรจุภัณฑ์ Cosmetic Tube  
8/7-8 หมู่ 8 ซอยอ้อเยี่ยม ถนนบางนา-ตราด แขวงบางนา เขตบางนา กรุงเทพฯ โทร : 0-2361-6331-4 แฟกซ์ : 0-2361-6329



เป็นรายเล็ก ๆ ก็ไม่มีทางหาข้อมูลมาให้ท่านได้ หรือแม้กระทั่งเป็นซัพพลายเออร์รายใหญ่ ๆ แต่ท่านซื้อสินค้าเขาเป็นมูลค่าน้อย ๆ เขาก็คงไม่อยากจะทำตัวญาติคืออะไรด้วย ท่านก็ต้องเข้าใจข้อจำกัดในการทำงานและความเหมาะสม หากไม่เคยมีมาเลย ในปีนี้อาจจะเริ่มต้นจากการกำหนดว่ารายการสินค้าใดต้องมีรายงานความเคลื่อนไหว หรือแนวโน้มของราคาไว้ก่อน แล้วจึงค่อย ๆ เก็บข้อมูลไปก็ได้

อย่างไรก็ตามแม้ว่าสินค้าหรือวัตถุดิบที่เราซื้อจะไม่ได้เข้าข่ายดังกล่าว ก็ไม่ได้หมายความว่าเราจะต้องทำการศึกษาหาข้อมูลตลาดคนละครับ นักจัดซื้อก็จำเป็นต้องทำอยู่ เพื่อให้ได้ข้อมูลอย่างน้อยก็เป็นแนวโน้มของวัตถุดิบในปีหน้า เช่น ต้นทุนด้านวัตถุดิบอาจเปลี่ยนแปลงหากมีคู่แข่งในตลาดเพิ่มขึ้น หรือต้นทุนการนำเข้าสินค้าอาจลดลงหากสามารถย้ายมาซื้อสินค้าในอาเซียน เพราะการเปิดเสรีทางการค้าทำให้ภาชนะนำเข้าลดลง การพัฒนาการของการขนส่งในปัจจุบันก็เปลี่ยนไป เดิมการขนส่งเคยคิดแต่การขนส่งโดยเรือ หรือโดยเครื่องบินแต่อย่างเดียว แต่ในปัจจุบันการขนส่งของผู้ให้บริการก็มีทางเลือกมากขึ้น เช่น จากต้นทางเราเลือกการขนส่งช่วงแรกเป็นเรือ ช่วงที่สองเป็นเครื่องบิน เรียกว่ามาเรือต่อเครื่องบินอะไรทำนองนี้ เพื่อให้ได้ระยะเวลาและค่าใช้จ่ายที่เหมาะสม เห็นไหมครับว่ามีสิ่งเกิดใหม่ ๆ มีปัจจัยใหม่ ๆ ที่อาจมีผลกระทบต่อความเสี่ยงและต้นทุนของบริษัทเรา เกิดขึ้นแทบจะตลอดเวลา และเป็นหน้าที่ของเราที่ต้องศึกษาและคอยหาข้อมูลตลอดเวลา หากเราไม่ชวนขวย ไม่ปรับตัว มีหวังจะต้องเป็นนักจัดซื้อตกยุคแน่ ๆ และที่น่ากลัวกว่าคืออาจเป็นนักจัดซื้อที่ตกงานในที่สุด...

ขึ้นต้นมาก็ยังดี ๆ อยู่ ก่อนพาไปมาลงที่เรื่องตกยุค ตกงานเสียได้ ผมกำลังจะเน้นให้เห็นว่านักจัดซื้อต้องทำอะไรบ้างในช่วงปลายปี และผู้บริหารก็มีส่วนผลักดัน สร้างความคาดหวัง และส่งเสริมให้ถูกทาง มีอีกสิ่งหนึ่งที่ผมต้องการจะเน้นก็คือการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างหน่วยงานในบริษัทเวลาที่มาประชุมทำแผนธุรกิจร่วมกัน การแลกเปลี่ยนข้อมูลต้องทำด้วยใจบริสุทธิ์ ไม่หมกเม็ด ไม่จ้องจับผิด ไม่คอยใช้โอกาสนี้มาเพื่อหักหน้าหน่วยงานอื่น ๆ หรือปกป้องหน่วยงานตัวเอง เขาเป็นว่าขอให้มีเรื่องเหล่านี้ น้อยที่สุดก็แล้วกัน บริษัทไหนยังมีมากบริษัทนั้นก็ไปสู่อำนาจสำเร็จช้ากว่าบริษัทอื่น พูดอย่างนี้ก็ค่อยจะอยู่ในโลกของความจริงหน่อย

สำหรับการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกันนั้น มีหลาย ๆ ครั้งที่เป็นนักจัดซื้อมาบ่นให้ผมฟังว่า "เคยให้ข้อมูลไปโดยเฉพาะเรื่อง Lead time แต่ทำไปก็เท่านั้น ไม่เห็นจะเปลี่ยนแปลงอะไรเลย ของที่ให้ส่งชื่อเร่งด่วนก็ยังมีตลอดชาติ หากซื้อได้ก็เสมอตัว ซื้อไม่ได้ก็โดน User ก่นด่า มีหน้าซ้ำเหตุผลของ User ก็มีไม่กี่ย่าง เช่น ฝ่ายผลิตแจ้งว่าต้องการด่วน หากไม่ได้ตามนั้นต้องหยุดการผลิต อะอะก็หยุด line หรือฝ่ายขายก็อ้างว่าลูกค้าเปลี่ยนแปลงคำสั่ง ไม่รู้จักบริหารลูกค้าบ้าง" เขาเล่าด้วยน้ำเสียงน้อยใจ พูดถึงเรื่องนี้ผมขอฝากทั้งนักจัดซื้อและผู้บริหารเอาไว้ว่า ถึงเวลาที่ต้องมาดูแลเรื่องเหล่านี้อย่างจริงจัง ตัวนักจัดซื้อต้องมีวิธีการทำรายงาน ลงทุนเก็บข้อมูล หาวิธีนำเสนอและชี้แจงให้เห็นถึงผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้น ด้านผู้บริหารก็ต้องลงมาดูและให้เกิดความเป็นธรรมจัดระบบให้เหมาะสมกับการทำงาน และหาทางปรับปรุงระบบไปเรื่อย ๆ ทุกคนต้องทำความเข้าใจว่างานอย่างนี้ต้องใช้เวลาในการเปลี่ยนแปลง ใช้โอกาสนี้มองหาและพูดคุยข้อจำกัดซึ่งกันและกันก็จะพอมองเห็นทางออก แต่หากมองข้ามเรื่องเหล่านี้ไปวันหนึ่งจะกลายเป็นเรื่องใหญ่ได้ เรื่องอย่างนี้มีอยู่ในทุกบริษัทครับ แต่การที่จะมีผู้บริหารจะกระโดดลงมาให้ความสนใจอย่างจริงจังก่อนจะกลายเป็นปัญหาใหญ่ยังไม่ค่อยมี ส่วนมากปล่อยให้ระดับหน่วยงานไปคุยกันเอง ผู้บริหารจะลงมาเกิดปัญหาขึ้นแล้ว เราก็คงทำกันในลักษณะวัวหายล้อมคอก...

ผมใช้โอกาสนี้มาเป็นกระบอกเสียงให้นักจัดซื้อ พร้อมกับเป็นตัวกลางระหว่างหน่วยงานจัดซื้อกับผู้บริหารระดับสูงที่อาจจะไม่ค่อยมีโอกาสคุยกันนัก และก็นำเสนอทางออกให้ตามสมควร

เรื่องต่อมานอกเหนือจากการที่มาแลกเปลี่ยนข้อมูลและหาทางปรับปรุงการทำงานในช่วงการวางแผนธุรกิจก็คือ **การวางแผนพัฒนาคน** หลังจากที่ทำงานมาตัวเราต้องทราบข้อจำกัด จุดอ่อน จุดแข็ง ของตัวเราแล้ว ประกอบกับการได้มาแลกเปลี่ยนข้อมูล การรับทราบแผนธุรกิจในปีที่ถึงนี้ เราต้องวิเคราะห์ตัวเองเลยว่า จะทำอะไรให้สามารถทำงานในอนาคตให้ได้ และให้ดีกว่าเดิมด้วย เราต้องหาทางเติมเต็มช่องว่าง หรือเรียกว่าต้องหาทางพัฒนาตนเองให้ได้ มองดูว่าความรู้อันไหนที่ยังขาดอยู่ ทักษะไหนที่ต้องฝึกฝนเพิ่มเติม จะหาความรู้ได้จากที่ไหน จากใคร จะฝึกฝนทักษะต่าง ๆ ได้อย่างไร เรื่องแบบนี้ถ้าต้องมารอให้ผู้จัดการหรือหัวหน้า หรือยิ่งไปกว่านั้นคือรอแผนกฝึกอบรมมาจัดการให้เราก็ไม่ทันกินครับ ตัวเราเองรู้ดีกว่าคนอื่น เราต้องคิดแบบเชิงรุกวางแผนฝึกอบรมให้ตัวเองเลย ความรู้จัดซื้อด้านไหนที่ขาด รับผิดชอบทำงานประมาณ จัดแจงให้อนุมัติไว้ตั้งแต่ต้นปีเลย ถึงเวลาที่ทำเรื่องเอกสารอีกนิดเดียวก็เป็นอันใช้ได้ หากต้องการเรียนในเรื่องเฉพาะที่สมาคมไม่เปิดสอน หรือไม่มีในหลักสูตร Public ก็สามารถติดต่อเข้ามาให้ออกแบบหลักสูตรขึ้นเป็นพิเศษและจัดแบบ in house ได้เหมือนกัน กรรมการฝ่ายฝึกอบรมสัมมนาจะจัดหา trainer ที่ความรู้ความชำนาญทางด้านนั้น ๆ ให้ เห็นไหมว่าหากที่ทำงานแบบเชิงรุก ท่านก็สามารถกำหนดอนาคตของตัวเองได้ ขอัยณะครับอย่ารอให้ใครมากำหนดชีวิตเรา เราต้องรู้ตัวเองและออกแบบอนาคตเราเอง

เมื่อท่านได้รับวิสัยทัศน์ฉบับนี้ก็น่าจะพอดีกับที่กรรมการฝ่ายฝึกอบรมสัมมนาได้จัดทำแผนการฝึกอบรมทั้งเป็นแบบหลักสูตรระยะสั้นเสร็จเรียบร้อย ท่านสามารถดูได้จากเว็บไซต์ หรือขอมาทางสมาคมได้ สำหรับหลักสูตรระดับประกาศนียบัตร ทางฝ่ายพัฒนาวิชาชีพก็จัดในช่วงเวลาเดียวกันทุกปี กล่าวคือ **C.P.S., C.P.K. จัดสอนและสอบปีละ 3 ครั้ง ในเดือน มีนาคม กรกฎาคม และ รอบสุดท้ายของปีคือ พฤศจิกายน** ผู้สนใจก็ขอให้เตรียมวางแผนแต่เนิ่น ๆ มีข้อสังเกตว่าสมาชิกมักจะมาจองวันที่ใกล้ ๆ ปิดรับสมัคร และหลักสูตร CIPS ที่เป็นหลักสูตรที่สมาคม โดยฝ่ายกิจการต่างประเทศได้ร่วมมือกับ The Charter Institute of Purchasing and Supply U.K. (CIPS) นั้นเป็นแผนปกติที่จัดปีละสองครั้ง เพื่อให้สอดคล้องกับการสอบของ CIPS ที่จัดพร้อมกันทั่วโลก ในเดือนพฤษภาคม และพฤศจิกายน CIPS จึงเปิดสอนในเดือนมกราคม และสิงหาคม ตามลำดับ สำหรับผู้ที่วางแผนเรียนก็ขอให้ทดเวลาช่วงปิดรับสมัครและการทำงานประมาณไว้สักเดือนหรือสองเดือนล่วงหน้าเพราะค่าเรียนและสอบหลักสูตร CIPS ก็ประมาณห้าหมื่น แต่ไม่ต้องห่วงเรื่องความคุ้มค่า จากประสบการณ์ของสมาคมและผู้เรียนที่ผ่านมา ๆ มาเป็นเครื่องยืนยันได้อยู่แล้ว

ส่วนสมาชิกท่านใดที่สนใจกิจกรรมที่สามารถหาความรู้ได้ฟรี ๆ จากสมาคม ทางฝ่ายกิจกรรมพิเศษก็มีแผนไว้ว่า รายการอาหารสมอง วางแผนไว้ว่าจะจัดทุก 2 เดือน แต่ที่แน่นอนคือจะมีรายการอาหารสมองที่เป็นงานใหญ่ในวันเสาร์ อาทิตย์ที่ 6 - 7 กุมภาพันธ์ 2553 ที่ ไบเทค บางนา ส่วนกิจกรรมการประชุมใหญ่สามัญประจำปีและ Purchasing month ในวันเสาร์ที่ 20 มีนาคม 2553 ก็ลงตัวแล้ว ท่านจะได้พบกับคุณตัน ภาสกรนที แห่งไออีซี และคุณฉนวนัย จันทร์เจ้าฉาย ผู้เขียนหนังสือ White Ocean Strategy ที่มีแนวคิดอันสอดคล้องกับการทำงานจัดซื้อในยุคปัจจุบันอย่างยิ่ง เชิญสำรองที่นั่งทั้งสองงานได้เลยครับ

ในปีที่ผ่านมาการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ของสมาคมเป็นไปด้วยความเรียบร้อย ผมขอขอบคุณผู้บรรยาย ผู้สนับสนุนกิจกรรมต่าง และสมาชิกที่ให้การตอบรับกิจกรรมสมาคมอย่างดีในปีที่ผ่านมา ทำให้กรรมการได้มีแรงใจทำงาน จัดกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อสมาชิกต่อไป หากมีข้อบกพร่องใด ๆ ผมยินดีรับฟังข้อเสนอแนะ ขอน้อมรับข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้น และขออภัยมา ณ ที่นี้

**สวัสดิ์ปีใหม่ครับ...**

